MARCEL VAN ASSEN - GERBEN VAN DEN BERG - PAUL PIETERSMA

NHỮNG MÔ HÌNH QUẢN TRỊ KINH ĐIỂN

Key Management Models

60 MÔ HÌNH MỌI NHÀ QUẢN LÝ CẦN BIẾT

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
alphabooks
PACE

MARCEL VAN ASSEN, GERBEN VAN DEN BERG

PAUL PIETERSMA

NHỮNG MÔ HÌNH QUẢN TRỊ KINH ĐIỂN

KEY MANAGEMENT MODELS

Trịnh Minh Giang, Nguyễn Phương Lan *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN KINH TẾ QUỐC DÂN

LỜI GIỚI THIỆU

(Cho bản tiếng Việt)

Những mô hình quản trị kinh điển là kết quả hoạt động của Berenschot và các chuyên gia tư vấn, tập hợp 60 mô hình quản lý được sử dụng thường xuyên nhất. Berenschot là một tổ chức tư vấn độc lập với khoảng 450 nhân viên, vốn có truyền thống về việc ứng dụng và phát triển các mô hình quản lý. Tập hợp 60 mô hình đó không chỉ đơn thuần là một danh sách các mô hình tối ưu mà còn xác định rõ sự đa dạng và khác biệt giữa các mô hình đang được áp dụng phổ biến trên thế giới hiện nay.

Cuốn sách này mang đến cho bạn đọc một tầm nhìn bao quát về hoạt động của các tổ chức kinh doanh, được chia thành ba hoạt động cơ bản tương ứng với ba phần:

• **Phần 1: Các mô hình chiến lược**. Giúp các tổ chức phân tích và hoạch định vị trí chiến lược của công ty, trả lời các câu hỏi về chiến lược như: phạm vi, định hướng phát triển của công ty trên thương trường; xác định và đánh giá thứ tự ưu tiên tăng trưởng trong danh mục sản phẩm của công ty;...

• **Phần 2: Các mô hình chiến thuật.** Đưa ra các mô hình có thể áp dụng vào việc tổ chức các quy trình, nguồn lực (bao gồm cả nguồn nhân lực) trong công ty, giải quyết các câu hỏi "làm thế nào" khi phân tích và thiết kế các tổ chức xuất sắc. Dựa vào các mô hình đó, các doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề cơ bản về: tổ chức công ty hiệu quả, phân bổ các chi phí hợp lý,...

• **Phần 3: Các mô hình sản xuất.** Cung cấp các mô hình được sử dụng để thay đổi tổ chức và giúp thực hiện các hoạt động hiệu quả nhất, đồng thời còn tối ưu hóa các quy trình và hoạt động sản xuất của công ty. Chúng nhấn mạnh vào các câu hỏi "ai, làm gì, khi nào" khi phân tích và tăng hiệu quả hoạt động trong các tổ chức ưu việt. Các mô hình đưa ra nhằm giải quyết các vấn đề như: xác định mục tiêu của công ty dựa trên sứ mệnh và tầm nhìn của công ty đó, từ đó đưa ra tầm nhìn dài hạn của công ty, hoặc nhấn mạnh vai trò bổ trợ lẫn nhau của một nhóm...

Như chính các tác giả cũng đã nói trong lời tựa cho cuốn sách, các mô hình được đưa ra không nhằm cung cấp "một đơn thuốc đặc trị giúp các hệ thống quản lý và tổ chức tốt". Vì vậy, các mô hình này không phải để các tổ chức, công ty sao chép nguyên dạng rồi áp dụng vào tổ chức hay công ty của mình, mà trước hết, các mô hình đó chính là một thước đo để họ tự đánh giá về tổ chức. Từ các mô hình cơ bản được đưa ra, các công ty, tổ chức dễ dàng thấy được họ đang theo đuổi mô hình nào, có những điểm mạnh, điểm yếu và còn khiếm khuyết gì. Bên cạnh đó, việc đưa ra 60 mô hình căn bản cũng giúp doanh nghiệp lựa chọn được mô hình tối ưu hoặc điều chỉnh lại tổ chức sao cho hiệu quả nhất.

Có thể hình dung khi một công ty đang trong giai đoạn xác định chiến lược, họ có thể tham khảo các mô hình trong phần chiến lược để xác định xem công ty đang thực hiện theo mô hình nào: công ty sẽ nhận định được mô hình nào giống với mình nhất hoặc chính xác là mình đang thực hiện theo mô hình nào. Từ đó, xác định được điểm mạnh, điểm yếu của mô hình đó để khắc phục, hoặc điều chỉnh mô hình đang áp dụng cho phù hợp.

Trong khi đưa ra các mô hình cơ bản, các tác giả cũng phân tích rất chi tiết các ưu, nhược điểm của mô hình đó, những hạn chế và khó khăn khi thực hiện nó. Điều này giúp các doanh nghiệp đưa ra quyết định đúng đắn là áp dụng mô hình nào vào tổ chức và khai thác tối ưu được mô hình đó.

Cuốn sách này có thể coi là một kim chỉ nam cho các doanh nghiệp Việt Nam đang trong quá trình phát triển, còn chưa có được những chỉ dẫn bài bản để tổ chức một doanh nghiệp hiệu quả.

Việc cung cấp các mô hình hoạt động hiệu quả này không chỉ giúp cho các doanh nghiệp mới đi vào hoạt động tìm được đường đi tới đích trong thời gian ngắn nhất, mà còn giúp các doanh nghiệp đã và đang phát triển xác định được vị thế của mình, phân tích tình hình và điều chỉnh tổ chức phù hợp, để hoạt động hiệu quả hơn nữa.

Và cũng giống như các tác giả, bằng việc xuất bản cuốn sách này, chúng tôi muốn chuyển tải đến độc giả những kiến thức hiện hành về quản trị và điều hành doanh nghiệp, cũng như cung cấp thêm những ý tưởng, tầm nhìn và các mô tả hợp lý và dễ hiểu về các mô hình quản trị đang được sử dụng phổ biến hiện nay.

Alpha Books xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

Hà Nội, tháng 5 năm 2011

Công ty Cổ phần Sách Alpha

LỜI TỰA

Các mô hình quản lý không chỉ là công cụ cho các chuyên gia và nhà quản lý mà trước hết, chúng là phương thức giao tiếp. Các mô hình quản lý khắc phục được những khác biệt bằng cách trừu tượng hóa và cung cấp những hiểu biết toàn diện. Berenschot đã có truyền thống lâu năm trong việc ứng dụng cũng như phát triển các mô hình quản lý. Bắt đầu từ năm 1938, thời điểm công ty thành lập và tiếp tục phát triển qua nhiều năm. Các mô hình cho thấy sự đa dạng trong các bộ môn học thuật khởi nguồn. Nhân tố của những lý thuyết kỹ thuật ban đầu vẫn còn thấy hiển hiện cũng như ảnh hưởng của các môn khoa học xã hội.

Phiên bản mới của **Những mô hình quản trị kinh điển** này phản ánh lĩnh vực hoạt động của Berenschot và các chuyên gia tư vấn của mình. Cuốn sách cũng cho thấy tầm quan trọng của việc cập nhật thường xuyên khi có những bước phát triển mới.

Tôi xin cảm ơn tất cả các chuyên gia tư vấn đã cung cấp nguồn tư liệu cho phiên bản **Những mô hình quản trị kinh điển** này và chia sẻ cảm xúc ấy với các tác giả của phiên bản trước, Frans Stevens, Wouter ten Have và Steven ten Have. Tôi hoàn toàn tin tưởng rằng chúng tôi sẽ tiếp tục duy trì truyền thống này trong tương lai.

Giáo sư – Tiến sỹ Theo Camps

Chủ tịch Tập đoàn Berenschot.

Các mô hình quản lý được thiết kế nhằm giải quyết các vấn đề và thách thức chung trong kinh doanh. Được vận dụng tốt nhất, chúng sẽ cung cấp một cách nhìn mới về tình huống và đem lại một thay đổi tích cực. Các mô hình có thể được áp dụng theo chiến lược, chiến thuật hoặc trong quá trình tác nghiệp. Một số mô hình là các công cụ giải quyết vấn đề, được thiết kế nhằm cải thiện hiệu năng và hiệu quả. Một số khác được thiết kế nhằm giải quyết những vấn đề đặc thù, phát sinh trong những tình huống đặc thù. Rất tiếc là không một mô hình quản lý hay một nhóm mô hình nào có thể bảo đảm một nhà quản lý hay một nhà tư vấn có thể xử lý được vấn đề của tổ chức một cách khách quan với khả năng tốt nhất. Ngoài ra, quá nhiều mô hình khiến các nhà quản lý và tư vấn bối rối trong việc lựa chọn. Dù vậy, các mô hình cũng cung cấp những góc nhìn thấu đáo và một cấu trúc phù hợp cho việc ra quyết sách đúng đắn trong kinh doanh. Các lý thuyết và mô hình quản lý có thể giúp cho các nhà quản lý và tư vấn có được sự rành mạch, rõ ràng trong kinh doanh bằng cách giảm trừ những phức tạp và bất định có liên quan.

Phiên bản đầu tiên của **Những mô hình quản trị kinh điển** được xuất bản năm 2003, vào thời điểm mà những đồng nghiệp khả kính của chúng tôi (Steven ten Have, Wouter ten Have và Frans Stevens) thấy cấp thiết phải có một trật tự sắp xếp các mô hình hiện có cũng như rút ra một cái nhìn tổng quát về những mô hình quản lý được sử dụng và được nhắc đến nhiều nhất. Trong phiên bản mới này, chúng tôi đã biên tập lại và phát triển xa hơn cái nhìn tổng quát trước đó. Chúng tôi đã xem xét các mô hình cổ điển và nổi tiếng trên thế giới, và khám phá ra rằng không phải tất cả các mô hình ấy đều được thường xuyên sử dụng trong thực tế kinh doanh hàng ngày như chúng tôi từng nghĩ. Một số mô hình quá lý

thuyết và lạc hậu; trong khi một số khác ít được biết đến hơn hoặc những mô hình mới lại đang được sử dụng phổ biến hơn. Vì vậy, chúng tôi đã nâng cấp phiên bản cũ lên tới 60 mô hình quản lý được sử dụng thường xuyên nhất. Cùng với phần mô tả tóm tắt mỗi mô hình và gợi ý ứng dụng, chúng tôi có đưa ra mô tả cách sử dụng mô hình như thế nào. Đối với các độc giả muốn tìm hiểu sâu hơn, chúng tôi cũng có các gợi ý đọc thêm và, khi cần thiết, có các chú ý về những hạn chế và thiếu sót tiềm ẩn của mỗi mô hình.

Chúng tôi đi đến lựa chọn các mô hình cuối cùng sau khi đã tham khảo ý kiến của các nhà quản lý và tư vấn trong nhiều chuyên ngành về mô hình mà họ đang sử dụng trong thực tế công việc. Vì lý do đó, chúng tôi định nghĩa một mô hình như một công cụ có thể ứng dụng (cho quy trình hoặc cho các mục đích phân tích) nhằm tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh hàng ngày bằng cách cải thiện phương pháp quản lý cũng như hiệu quả hoạt động của tổ chức; hoặc giải quyết những vấn đề liên quan. Tài liệu chúng tôi biên soạn phản ánh những ý tưởng và góc nhìn như những "công nghệ đã được kiểm chứng" và phần lớn là kết quả của nghiên cứu thực tiễn hơn là lý thuyết. Do đó, tiêu chuẩn để kết luận không phải là vấn đề mô hình được lựa chọn mang tính khoa học hay mang tính kỹ thuật thuần túy mà là liệu mô hình đó có thực sự được sử dụng hay không.

Cuốn sách này không nhằm mục đích đưa ra danh mục "Top 60" mô hình phổ biến nhất hay những mô hình quản lý "siêu việt" và cũng không nhằm mục đích đưa ra một đơn thuốc đặc trị giúp cho hệ thống quản lý và tổ chức tốt. Nhằm xác định rõ ràng hơn sự đa dạng và chức năng cũng như sự khác biệt trong phạm vi của của các mô hình, chúng tôi nhóm chúng thành sáu loại phân biệt nhưng cũng đôi chỗ có trùng lặp (xin xem phần "Hướng dẫn đọc sách"). Bằng cách này, chúng tôi nhắm tới việc đưa mỗi mô hình đơn lẻ vào một phối cảnh riêng cũng như vào phối cảnh chung của các mô hình quản lý. Chúng tôi cũng mô tả từng mô hình và đưa ra cái nhìn tổng quan về cách thức và thời điểm nên sử dụng chúng, nhằm giảm thiểu nguy cơ các nhà quản lý lựa chọn một mô hình phổ biến được coi là "siêu việt" như một giải pháp cuối cùng cho những hạn chế hiện có trong tổ chức của họ.

Một số mô hình nổi bật được nghiên cứu khoa học kỹ lưỡng, nhưng nhiều mô hình chỉ đơn giản là bộ nhớ hỗ trợ. Đa số cung cấp các phương thức hữu hiệu trong việc hoạch định công việc thực tế. Các mô hình đưa ra một ngôn ngữ chung để có thể so sánh hiệu quả và thách thức cũng như cách giải quyết vấn đề. Dù chứa đựng những đặc điểm mang cảm hứng cá nhân nhưng trên hết, chúng có giá trị thực tiễn rất lớn (và được sử dụng hàng ngày) khi phân tích các tình huống và xác định các hành động có thể thực hiện.

Chúng tôi thấy thú vị và có phần tự hào khi giới thiệu tài liệu này. Chúng tôi hoàn toàn tin rằng các nhà quản lý và tư vấn khi sử dụng cuốn sách sẽ có sự trưởng thành, trí tuệ và sự sáng suốt cần thiết để đặt các mô hình mà chúng tôi giới thiệu vào đúng hoàn cảnh và sử dụng chúng để đưa ra các quyết sách quản lý hay cố vấn hợp lý, sáng tạo và có tầm nhìn. Chúng tôi không có ý định cung cấp một hiểu biết tổng thể về tất cả các mô hình quản lý. Mục tiêu của chúng tôi là truyền tải tới độc giả những kiến thức hiện có bằng cách cung cấp thêm những ý tưởng và góc nhìn cũng như các mô tả hợp lý và dễ hiểu về các mô hình đang thực sự được sử dụng thường xuyên.

HƯỚNG DẪN ĐỌC SÁCH

Những mô hình quản trị cơ bản mô tả 60 công cụ và phương pháp quản lý đương đại cũng như giải thích mỗi công cụ được sử dụng và ứng dụng như thế nào vào quản trị kinh doanh. Có thể phân loại các mô hình kinh doanh bằng rất nhiều cách thức khác nhau; chúng tôi chọn hai cách phân loại chính tập trung vào cách dùng và chức năng, bao gồm việc ra quyết định quản lý (chiến lược, vận hành, chiến thuật) và chức năng kinh doanh (ví dụ như tài chính hay tiếp thị). Theo mục tiêu của cuốn sách, chúng tôi nhóm các mô hình vào ba phần, tùy theo lĩnh vực quản lý mà chúng được sử dụng phù hợp nhất:

• **Phần 1:** Chiến lược (định vị/mục tiêu). Các mô hình này có giá trị khi phân tích và hoạch định vị trí chiến lược của công ty và giúp trả lời các câu hỏi chiến lược.

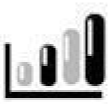
• **Phần 2:** Chiến thuật (thiết kế/tổ chức). Các mô hình này có thể được dùng trong việc tổ chức các quy trình, các nguồn lực và nhân sự trong công ty. Chúng đưa ra các câu hỏi quan trọng "làm như thế nào" khi phân tích và thiết kế các tổ chức xuất sắc.

• **Phần 3:** Vận hành (thực hiện/thực thi). Các mô hình này có thể được sử dụng để thay đổi tổ chức và giúp thực hiện thông lệ tốt nhất. Chúng đặt ra các câu hỏi "ai, làm gì, khi nào" khi phân tích và tăng hiệu quả thực hiện trong các tổ chức xuất sắc. Những mô hình giúp tối ưu hiệu quả của các quy trình và hoạt động mang tính vận hành thuộc phần này.

Các mô hình trong mỗi phần được liệt kê theo thứ tự bảng chữ cái và được ký hiệu bởi một hay nhiều biểu tượng thể hiện sáu lĩnh vực và cấp độ chức năng của việc ra quyết định quản lý:



Ký hiệu 1: *Chiến lược và tổ chức*. Các mô hình được sử dụng để công thức hóa chiến lược và thiết kế các cấu trúc tổ chức.

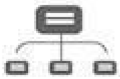


Ký hiệu 2: *Tài chính và quản lý*. Các mô hình sử dụng để thiết kế cơ chế quản lý và các thước đo hiệu quả có liên quan bao gồm các công cụ tài chính.



Ký hiệu 3: *Tiếp thị và bán hàng*. Các mô hình được sử dụng để công thức hóa các chính sách tiếp thị và bán hàng, thiết lập các bộ

phận tiếp thị và bán hàng, và phát triển các công cụ tiếp thị và bán hàng hiệu quả.



Ký hiệu 4: *Các hoạt động, quản lý chuỗi cung ứng và mãi vụ.* Các mô hình được sử dụng để công thức hóa các hoạt động, các chính sách về chuỗi cung ứng và mãi vụ, và các phương thức thiết kế, tối ưu hóa và thực hiện các thông lệ tốt nhất đối với các hoạt động, chuỗi cung ứng và mãi vụ.



Ký hiệu 5: *Quản lý công nghệ và sáng tân*[1]. Các mô hình liên quan tới quản lý sáng tân. Các mô hình được sử dụng để công thức hóa các chính sách nghiên cứu và phát triển (R&D) cũng như công nghệ.



Ký hiệu 6: *Quản lý nguồn nhân lực, lãnh đạo và thay đổi.* Các mô hình được sử dụng để công thức hóa các chính sách nguồn nhân lực và thiết kế cũng như thực hiện các hoạt động và công cụ quản lý nguồn nhân lực. Các mô hình và phương pháp liên quan tới thay đổi quản lý cũng bao hàm trong mục này.

Để sử dụng cuốn sách dễ dàng, mỗi bài viết sẽ được chia thành:

• Tổng quan – tầm quan trọng và mục đích của từng mô hình.

• Thời điểm sử dụng – công dụng và khả năng áp dụng của chúng.

• Sử dụng như thế nào – một bản mô tả cách ứng dụng mô hình bằng cách tiếp cận từng bước.

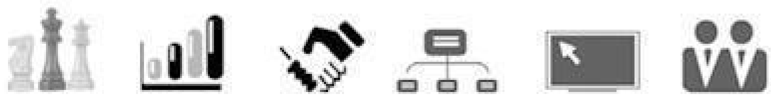
• Kết luận – giới hạn của các mô hình và những cạm bẫy tiềm ẩn theo cách chúng được sử dụng.

Nếu có yêu cầu thêm thông tin về một mô hình quản lý đặc thù, xin xem tham khảo ở cuối mỗi phần. Mỗi phần đều bao gồm một hoặc nhiều ví dụ về cách thức ứng dụng mô hình, và ở những đoạn cần thiết có các tình huống ví dụ để mô tả cách sử dụng các mô hình trong tình huống đặc thù. Ở những tình huống phù hợp, chúng tôi cũng đưa ra các mô hình thay thế có thể áp dụng để tham khảo.

PHẦN MỘT

CÁC MÔ HÌNH CHIẾN LƯỢC

Các mô hình này giúp phân tích và hoạch định vị trí chiến lược của công ty cũng như trả lời các câu hỏi chiến lược.



1. BẢNG SẢN PHẨM/ THỊ TRƯỜNG ANSOFF



TỔNG QUAN

Bảng sản phẩm/thị trường Ansoff cung cấp một phương pháp lô-gíc để xác định phạm vi và định hướng phát triển chiến lược của công ty trên thương trường. Việc phát triển chiến lược của công ty bao gồm hai kiểu chiến lược liên quan: chiến lược danh mục và chiến lược cạnh tranh.

Chiến lược danh mục xác định mục tiêu cho mỗi sự kết hợp sản phẩm/thị trường. Nó nhấn vào những điều sắp xảy ra. Còn chiến lược cạnh tranh xác định con đường tiếp cận các mục tiêu ấy.

Trong bảng sản phẩm/thị trường Ansoff, việc đưa ra mục tiêu (chiến lược danh mục) được giới thiệu như việc lựa chọn một *véc-tơ tăng trưởng*, xác định phạm vi tương lai cơ bản của kinh doanh. Véc-tơ tăng trưởng được biểu diễn thành hai chiều: sản phẩm và thị trường.

Sau đó, Ansoff giới thiệu *véc-tơ địa tăng trưởng*, thay thế cho véc-tơ tăng trưởng từ bảng sản phẩm/thị trường. Véc-tơ địa tăng trưởng có ba chiều mà công ty có thể sử dụng để xác định phạm vi kinh doanh mong muốn của mình trong tương lai:

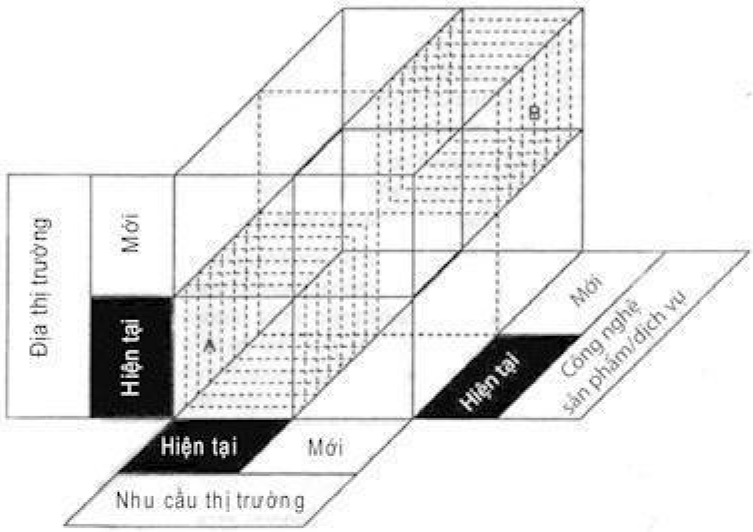
• nhu cầu thị trường (chẳng hạn như nhu cầu về vận chuyển cá nhân hay về khuếch đại tín hiệu điện).

• công nghệ sản phẩm/dịch vụ (chẳng hạn như công nghệ mạch tích hợp).

• địa thị trường (chẳng hạn như vùng, miền hay các bang).

Nhiệm vụ \ Sản phẩm	Hiện tại	Mới
Hiện tại	Thâm nhập thị trường	Phát triển sản phẩm
Mới	Phát triển thị trường	Đa dạng hóa

Hình 1.1 Véc-tơ tăng trưởng của Ansoff bao gồm các sản phẩm và thị trường



Hình 1.2 Các chiều của véc-tơ địa tăng trưởng của Ansoff: nhu cầu thị trường, công nghệ sản phẩm/dịch vụ và địa thị trường.

Ba chiều này hợp thành một khối lập phương. Chúng tạo ra rất nhiều các kết hợp và hướng chiến lược cho một công ty. Các lựa chọn ở các đầu cực là tiếp tục phục vụ khu vực hiện tại với các công nghệ hiện hành để đáp ứng nhu cầu truyền thống; mặt khác sẽ tiếp cận khu vực mới với công nghệ mới để đáp ứng những nhu cầu mới.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Quyết định một định hướng và một chiến lược cho sự tăng trưởng của công ty tùy thuộc vào một vài yếu tố, bao gồm: mức độ rủi ro liên quan, bộ sản phẩm và thị trường hiện tại, và liệu tổ chức có muốn phát triển sản phẩm hoặc thị trường mới hay hiện hành không. Để lập kế hoạch cho tương lai một cách có hệ thống, điều tối quan trọng là các nhà quản lý phải nắm bắt được khoảng cách giữa vị trí hiện tại và vị trí kỳ vọng của công ty. Bảng sản phẩm/thị trường Ansoff và khối lập phương Ansoff có thể được sử dụng như một cơ cấu tổ chức để xác định phương hướng và các cơ hội cho sự tăng trưởng của công ty.

Ansoff giới thiệu bốn cấu thành thể hiện chiến lược danh mục và giúp xác định phạm vi kinh doanh mong muốn trong tương lai:

1. Véc-tơ địa tăng trưởng;

2. Ưu thế cạnh tranh;

3. Sự hiệp lực;

4. Tính linh hoạt chiến lược.

Véc-tơ địa tăng trưởng có thể được xác định với khối lập phương Ansoff, bằng cách kết nối phạm vi kinh doanh hiện tại với phạm vi kinh doanh mong muốn trong tương lai.

Cần tới một ưu thế cạnh tranh để tạo điều kiện cho phạm vi được chọn cũng như có thể duy trì trong phạm vi đó. Ưu thế cạnh tranh này có thể là bất cứ điều gì từ một năng lực cốt lõi hay một một công nghệ được bảo hộ nhằm cung cấp dịch vụ hậu mãi tốt hơn cho khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh.

Đối với cấu thành thứ ba, Ansoff đề xuất sự hiệp lực giữa các năng lực của công ty. Điều này không chỉ tạo điều kiện cho kinh tế theo quy mô mà còn tăng cường vị thế cạnh tranh của công ty.

Cấu thành chiến lược thứ tư, và cũng là cuối cùng, là tính linh hoạt chiến lược. Nó nhắm tới việc tối thiểu hóa tác động của những sự kiện bất thường và tìm cách loại bỏ những trở ngại không cần thiết.

Bốn cấu thành này có sự liên kết lẫn nhau. Tối ưu một cấu thành này có thể làm giảm hiệu quả của công ty ở các cấu thành kia. Đặc biệt khi tối đa sự hiệp lực sẽ làm giảm thiểu tính linh hoạt. Quá trình lựa chọn và cân bằng các mục tiêu chiến lược là một vấn đề phức tạp.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Để sử dụng bảng sản phẩm/thị trường vào thực tế, trước hết công ty phải đánh giá được sự kết hợp sản phẩm-thị trường hiện có và mức độ liên quan của ưu thế cạnh tranh. Sau đó, phạm vi kinh doanh mong muốn trong tương lai sẽ được lựa chọn như một véc-tơ địa tăng trưởng trong khối lập phương Ansoff.

Tiếp theo, tính khả thi của phạm vi và hướng được chọn cần được đánh giá với việc phân tích sự kết hợp giữa hướng với sự mở rộng dự tính đối với tăng trưởng và ưu thế cạnh tranh khác biệt của công ty (những năng lực cốt lõi). Như vậy, không chỉ có các phương tiện tạo điều kiện cho phạm vi được chọn mà các phương tiện này cũng cần cung cấp cho công ty một ưu thế cạnh tranh bền vững.

Sau đó, các hiệp lực phải được phát hiện và/hoặc được tạo ra bằng việc sử dụng năng lực đặc biệt hiện có nào đó (chiến lược hiệp lực tấn công), hoặc bằng việc phát triển hay thâu tóm năng lực cần thiết (chiến lược hiệp lực phòng ngự).

Cuối cùng, phải đạt tới tính linh hoạt chiến lược. Có thể đạt tới từ bên ngoài công ty bằng cách đa dạng hóa phạm vi địa lý, các nhu cầu được đáp ứng và công nghệ của công ty để bất cứ thay đổi bất ngờ nào trong mỗi khu vực chiến lược cũng không gây tác động nghiêm trọng tới hiệu quả của công ty. Bên cạnh đó, tính linh hoạt chiến lược cũng có thể đạt tới bằng cách đặt các hoạt động của công ty trên cơ sở nguồn lực và khả năng chuyển giao dễ dàng.

Một cách thực hiện nhanh việc xác định các mục tiêu chiến lược là lấy chúng từ các yêu cầu chiến lược của ba mẫu công ty:

• Một công ty vận hành sẽ tập trung vào sự hiệp lực và một véc-tơ địa tăng trưởng khá hẹp. Việc đầu

tư của công ty thường khó thay đổi, dài hạn và thường là vào các hoạt động nghiên cứu phát triển hoặc các tài sản hữu hình. Việc dự đoán trước các thay đổi và giảm thiểu những thay đổi bởi các quyết định sai lầm là hết sức quan trọng. Những hiệp lực thường được tạo ra giữa các năng lực cốt lõi.

• Một công ty đa ngành sẽ tập trung vào tính linh hoạt. Chiến lược của công ty sẽ không có hiệp lực hay véc-tơ địa tăng trưởng. Thay vào đó, nó sẽ đủ linh hoạt để được bảo vệ khỏi các yếu tố bất ngờ hoặc ngắt quãng mang tính chiến lược trong môi trường của một hay nhiều công ty con.

• Một quỹ đầu tư có thể chỉ tập trung vào tính linh hoạt. Nó sẽ thực hiện nắm giữ vốn đa dạng với phạm vi rộng. Những tổ chức như vậy hiếm khi có được sự hiểu biết sâu sắc về các ngành chuyên biệt để có thể tìm kiếm một ưu thế cạnh tranh đặc biệt.

Trên thực tế, những công ty "dạng nguyên chất" này không tồn tại. Không có hình mẫu nào cũng không có các đặc điểm nhận dạng. Có nhiều mức độ hợp tác khác nhau trong các công ty hiệp lực, vài công ty phối hợp hoạt động trong thực hiện một số nhiệm vụ và hiệp lực với nhau ở những nhiệm vụ khác, vài công ty không có hiểu biết đặc biệt về một số ngành chuyên biệt. Những công ty này sẽ phải xác định mục tiêu chiến lược của riêng mình (chiến lược danh mục).

Tiếp đó, một chiến lược cạnh tranh được lựa chọn nhằm xác định cách tiếp cận khác biệt để thành công trong việc đạt được những mục tiêu lựa chọn của chiến lược danh mục mang tính chiến lược (theo hướng tương lai).

Dựa trên bảng sản phẩm/thị trường gốc, có bốn chiến lược cạnh tranh cơ bản được xác định:

• *Thâm nhập thị trường* (Sản phẩm/thị trường hiện có). Bán ra nhiều hơn vẫn các sản phẩm và dịch vụ đó trong các thị trường hiện có. Véc-tơ tăng trưởng biểu thị sự tăng trưởng thông qua sự gia tăng thị phần đối với các thị trường sản phẩm hiện tại.

• *Phát triển thị trường* (Sản phẩm hiện hành/thị trường mới). Bán ra nhiều hơn vẫn các sản phẩm và dịch vụ đó trong những thị trường mới.

• *Phát triển sản phẩm* (Sản phẩm mới/thị trường hiện có). Bán ra các sản phẩm và dịch vụ mới trong thị trường hiện có. Véc-tơ tăng trưởng này mang ý nghĩa tăng trưởng với sự phát triển các sản phẩm mới để thay thế hoặc bổ sung cho các sản phẩm hiện hành.

• *Đa dạng hóa* (Sản phẩm mới/thị trường mới). Bán ra các sản phẩm và dịch vụ mới trong những thị trường mới.

Và dựa trên "khác biệt" giữa sản phẩm mới và thị trường mới như thế nào, một loạt véc-tơ tăng trưởng cụ thể hơn được xác định trong góc phần tư đa dạng hóa:

• *Hợp tác theo chiều dọc* – Một tổ chức thâu tóm hoặc chuyển sang lĩnh vực chuyên môn của nhà cung cấp hoặc khách hàng để đảm bảo việc cung cấp hoặc sử dụng chính sản phẩm và dịch vụ của mình.

• *Đa dạng hóa theo chiều ngang* – Những sản phẩm mới (không liên quan gì về công nghệ) được giới thiệu tới các thị trường hiện có.

• *Đa dạng hóa đồng tâm* – Các sản phẩm mới có liên hệ mật thiết tới những sản phẩm hiện có, được giới thiệu vào thị trường hiện tại và/hoặc thị trường mới.

• *Đa dạng hóa kết hợp* – Những sản phẩm mới hoàn toàn, không có liên hệ gì về công nghệ được giới thiệu vào các thị trường mới.

Trên thực tế, có nhiều con đường "dẫn tới thành Rome". Các chiến lược cạnh tranh chung chỉ có thể trả lời được chút ít câu hỏi chiến lược cạnh tranh nào có thể sinh lợi nhiều nhất. Mỗi công ty sẽ phải xác định những mục tiêu chiến lược (chiến lược danh mục) và định hướng chiến lược (chiến lược cạnh tranh) của riêng mình.

KẾT LUẬN

Dù đã ra đời khá lâu, công trình của Ansoff vẫn có giá trị và được sử dụng nhiều trong thực tế. Bất chấp việc hầu hết các bảng sản phẩm/thị trường được dùng theo dạng nguyên bản, nó vẫn cung cấp một dàn ý tốt cho việc mô tả các cơ hội sản phẩm-thị trường và lựa chọn chiến lược. Nó hình thành một cơ sở vững chắc đối với việc khai thác và đối thoại chiến lược tiếp theo.

Tuy nhiên, sáng tạo là những bổ sung của chính Ansoff vào công trình của mình. Với kinh nghiệm hơn hai mươi năm, ông đã tự kết luận rằng bảng sản phẩm/thị trường nổi tiếng của mình chưa phản ánh được đầy đủ thực tế và giới thiệu cách tiếp cận mới đối với chiến lược công ty. Xem xét lại tất cả các công trình của Ansoff sẽ thấy một số mô hình quản lý được ưa chuộng nhất hiện nay bắt nguồn từ các mô hình của ông.

THAM KHẢO

1. Ansoff, H. I. (1987) *Corporate Strategy* (tạm dịch: Chiến lược công ty), tái bản có sửa chữa, London: Penguin Books.

2. Ansoff, H. I (1988) *New Corporate Strategy* (tạm dịch: Chiến lược công ty mới), New York: John Willey and Son.

3. Ansoff, H. I (1984) *Inplanting Strategic Management* (tạm dịch: Ghi dấu quản lý chiến lược), Englewood Cliffs: Prentice Hall.

2. MA TRẬN BCG



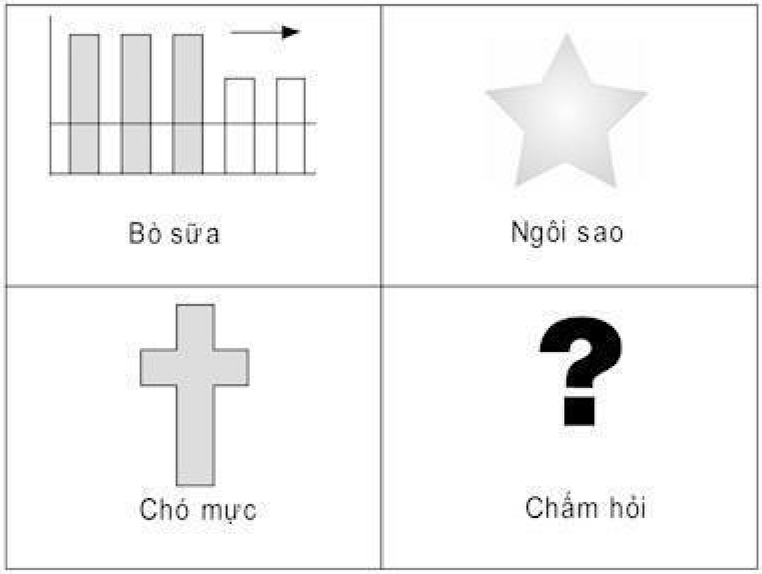
TỔNG QUAN

Nhóm tư vấn Boston thiết kế ma trận BCG (Boston Consulting Group) vào những năm 1970. Đây là một trong những phương pháp hoạch định danh mục sản phẩm nổi tiếng nhất, dựa trên khái niệm vòng đời sản phẩm. Nó xem xét mối quan hệ qua lại giữa *thị tăng* và *thị phần*. Giả thiết ban đầu là một công ty cần phải có danh mục sản phẩm bao gồm cả những sản phẩm tăng trưởng nhanh để đáp ứng nhu cầu thu hồi tiền và những sản phẩm tăng trưởng chậm có thể tạo thêm tiền dư để đảm bảo thành công lâu dài.

Việc sử dụng ma trận BCG giúp xác định và đánh giá thứ tự ưu tiên tăng trưởng trong một danh mục sản phẩm. Ma trận gồm hai chiều: *thị phần* và *thị tăng*. Các sản phẩm được đánh giá trên cơ sở các chiều này và sau đó được phân loại vào một hoặc bốn mục khác nhau: ngôi sao (*star*), bò sữa (*cash cow*), chấm hỏi (*question mark*) và chó mực (*dog*). Tiền đề cơ bản cho mô hình này là đầu tư vào các cơ hội tăng trưởng (kinh tế) mà công ty có thể thu lợi nhuận.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Ma trận BCG có thể được dùng như một công cụ chiến lược nhằm xác định lợi nhuận và tăng trưởng tiềm năng của mỗi đơn vị kinh doanh trong công ty. Bằng cách xác định chiến lược đối với mỗi đơn vị kinh doanh (xác định là nên "giữ lại", "gặt hái", "từ bỏ" hay "xây dựng"), danh mục tổng thể của một tổ chức có thể được duy trì như một hỗn hợp sinh lời.



Hình 2.1 Ma trận BCG.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Đầu tiên, xác định thước đo hoặc tốc độ *thị tăng* kỳ vọng đối với mỗi sản phẩm và dịch vụ trong danh mục. Tiếp theo, áp dụng một tỷ lệ phần trăm của việc xếp loại vào mỗi sản phẩm để xác định *thị phần* tương đối. Cuối cùng, biểu thị mỗi sản phẩm trong danh mục vào bốn phần của hình chữ nhật được xác định bởi hai chiều: *thị phần* tương đối và tốc độ *thị tăng* tương đối. Mặc dù cách làm này khá tùy ý do ít tham chiếu, nó vẫn cần được thực hiện cẩn thận. Đây là phần khó nhất nhưng có thể dựa vào sự hỗ trợ từ các tiêu chí cho trước. Ví dụ, thị phần của một công ty có thể được coi là nhỏ nếu nó chỉ bằng chưa đầy 1/3 thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Tốc độ tăng trưởng của thị trường (tốc độ thị tăng - ND) có thể được coi là cao khi tăng trưởng doanh thu hàng năm đạt hơn 10% sau khi đã tính tỷ lệ lạm phát. Điều quan trọng là phải duy trì các tiêu chí cho trước và chỉ thay đổi trong giai đoạn đánh giá sản phẩm. Mặt khác, các dự án và sản phẩm "thú cưng" sẽ được chuyển tới vị trí ưu tiên, từ đó làm mục tiêu của hoạt động bị thất bại.

• *Ngôi sao* là những sản phẩm hưởng một thị phần tương đối lớn trong một thị trường tăng trưởng mạnh. Các sản phẩm này (có tiềm năng) sinh lợi và có thể tăng trưởng tiếp. Vì vậy, việc làm phù hợp là đầu tư vào những sản phẩm này.

• *Bò sữa* là những sản phẩm sinh lợi cực lớn và không cần mất thêm công sức hay tiền bạc để duy trì nó. Một sản phẩm trở thành bò sữa khi thị tăng của một sản phẩm giảm xuống nhưng thị phần của công ty lại duy trì ở mức cao và bền vững.

• *Chấm hỏi* là các sản phẩm có thị tăng cao nhưng thị phần nhỏ, vì vậy tốc độ tăng trưởng không chắc chắn. Đầu tư để tạo ra tăng trưởng có thể hoặc không đem lại lợi ích lớn trong tương lai. Lúc này nên tìm hiểu kỹ đầu tư như thế nào và khi nào.

• *Chó mực* là các sản phẩm nên giảm bớt hoặc bỏ qua khi chúng không sinh lời. Nếu sinh lời, đừng đầu tư vào chúng mà tranh thủ giá trị hiện tại. Việc này thậm chí đồng nghĩa với việc bán các hoạt động hay/và một thương hiệu sản phẩm.

Nên làm:

• Phân tích danh mục đầu tư kinh doanh hiện tại định kỳ và quyết định những sản phẩm đòi hỏi đầu tư.

• Chú ý tới những thay đổi thị trường và đối thủ cạnh tranh của bạn.

Không nên:

• Do dự trong việc giảm bớt hoặc bỏ qua những sản phẩm chó mực không sinh lời.

KẾT LUẬN

Nhiều người đã đặt câu hỏi đối với giả thuyết cơ bản của ma trận BCG rằng các thị trường như vậy được định nghĩa quá rõ ràng; hay thị phần là một chỉ báo phù hợp cho việc tạo ra tiền; và rằng tăng trưởng nghĩa là cần bơm tiền để thu lại phần lớn hơn khi kết thúc. Nhiều ý kiến phản biện cho thấy điểm quan trọng là bỏ tiền vào một hay một nhóm sản phẩm không tự nhiên làm sản phẩm đó tăng trưởng hay trở nên sinh lời hơn. Vì vậy, chúng tôi kết luận rằng ma trận BCG rất có ích trong việc thúc đẩy các quyết định khi quản lý một danh mục các sản phẩm nhưng nó cũng không thể được sử dụng như một công cụ duy nhất để xác định chiến lược thị trường.

Khi xây dựng ma trận, việc sử dụng thị phần tương đối sẽ có ý nghĩa hơn vì thị trường không phải lúc nào cũng có thể xác định rõ ràng. Một thị trường đơn lẻ có thể bao gồm nhiều yếu tố khác nhau và nhiều sản phẩm thay thế. Các thị trường có thể tập trung hoặc bị chia cắt bởi nhiều công ty nhỏ. Cũng đừng quên rằng đặc biệt trong các thị trường chưa chín muồi, con số tăng trưởng và thị phần có thể không đạt được sự cân bằng, điều này minh chứng cho việc đánh giá chính xác tính tích cực hay tiêu cực của ma trận BCG.

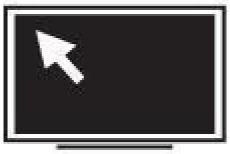
THAM KHẢO

1. Hambrick, D.C., MacMillan, I.C. và Day, D.L. (1982) *Strategic attributes and performance in the BCG matrix – A PIMS-based analysis of industrial product businesses* (tạm dịch: Các thuộc tính và hiệu quả chiến lược trong ma trận BCG – Phân tích dựa trên PIMS đối với kinh doanh sản phẩm công nghiệp). Academy of Management Journal 25 (3): 510-31.

2. Henderson, B. (1969) *The Product Portfolio* (tạm dịch: Danh mục sản phẩm). BCG Perspectives: 66.

3. Henderson, B. (1973) *The experience curve reviewed: IV. The growth share matrix or product porfolio* (tạm dịch: Xem xét lại đường cong kinh nghiệm: IV. Ma trận thị tăng/thị phần hay danh mục sản phẩm). BCG Perspective: 135.

3. CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH



TỔNG QUAN

Chiến lược Đại dương xanh tập trung sự chú ý vào việc tạo ra các thị trường mới ở giai đoạn phát triển sản phẩm. Phương pháp này được thiết kế nhằm khuyến khích các nhà quản lý tập trung vào việc tạo ra các thị trường chưa được khai phá.

Hầu hết các mô hình chiến lược tập trung vào việc đạt được các lợi thế cạnh tranh: câu hỏi trọng tâm là cách thức tốt hơn việc cạnh tranh là gì. Mô hình Chiến lược Đại dương xanh không tập trung vào việc chiến thắng các đối thủ cạnh tranh mà tập trung vào việc làm cho cạnh tranh không còn cần thiết bằng cách tạo ra những cơ hội “đại dương xanh”. Những đại dương xanh ấy là những thị trường chưa được khai phá mà ở đó các nhu cầu mới của khách hàng được thỏa mãn (theo Kim và Mauborgne, 1997). Các “đại dương đỏ”, ngược lại, là những đấu trường cạnh tranh trong đó các đối thủ đấu đá lẫn nhau và làm cho nhau suy yếu.

Chiến lược đại dương đỏ	Chiến lược đại dương xanh
• Cạnh tranh trong một thị trường đang tồn tại. • Đánh bại đối thủ cạnh tranh. • Khai thác nhu cầu hiện có. • Đánh đổi giá trị/chi phí. • Hướng toàn bộ hệ thống các hoạt động của công ty theo lựa chọn chiến lược khác biệt hóa hay chi phí thấp.	• Tạo ra một thị trường trống chưa được khai phá. • Vô hiệu hóa cạnh tranh. • Tạo ra và thâu tóm nhu cầu mới. • Loại bỏ sự đánh đổi giá trị/ chi phí. • Hướng toàn bộ hệ thống các hoạt động của công ty theo sự khác biệt hóa và chi phí thấp.

Hình 3.1. Chiến lược Đại dương xanh.

Mô hình Chiến lược Đại dương xanh thúc đẩy sáng tân và tác động tới sự tập trung vào phát triển chiến lược. Thay vì việc sử dụng đối thủ cạnh tranh để so chuẩn, các nhà quản lý thực hiện phát triển các sản phẩm và dịch vụ có thể mở ra và thâu tóm một thị trường mới (theo Kim và Mauborgne, 2005).

SỬ DỤNG KHI NÀO

Chiến lược Đại dương xanh bổ sung định hướng vào quy trình quản lý chiến lược. Chiến lược phát triển thường chỉ tập trung vào việc đánh bại đối thủ cạnh tranh, không thể tránh khỏi một kịch bản đại dương đỏ trong đó các đối thủ đấu đá và làm cho nhau suy yếu. Để hướng sự tập trung phát triển chiến lược vào việc tạo ra những đại dương xanh, ban lãnh đạo cần trả lời bốn câu hỏi (theo Kim và

Mauborgne, 1997):

• Yếu tố hiện có nào của ngành cần bị loại bỏ?

• Yếu tố nào cần được giảm bớt so với tiêu chuẩn của thị trường?

• Yếu tố nào cần được tăng thêm so với tiêu chuẩn của thị trường?

• Yếu tố nào chưa bao giờ xuất hiện trong ngành cần được tạo ra?

Trong quy trình này, điều quan trọng là phải tập trung vào những gì khách hàng coi trọng chứ không phải vào các đối thủ cạnh tranh hay vào những lợi thế cạnh tranh cốt lõi của công ty. Thay vào đó hãy khởi đầu từ con số 0. Bạn có thể tạo ra những phương pháp và sản phẩm hoàn toàn mới bằng cách trả lời những câu hỏi trên. Từ đó, một đường cong giá trị mới sẽ được thiết lập. Đường cong này xác định một vấn đề mới có giá trị, cho thấy giá trị của sản phẩm mới khác biệt như thế nào với các sản phẩm hiện có (theo Kim và Mauborgne, 1997).

Có thể tạo ra hai loại đại dương xanh bằng cách sử dụng quy trình trên: tạo ra một ngành hoàn toàn mới; hoặc tạo ra những cơ hội mới từ bên trong ngành đang tồn tại bằng cách mở rộng những ranh giới chiến lược của ngành. Hầu hết các đại dương xanh được tạo ra theo cách này.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Chiến lược Đại dương xanh không phải là một kế hoạch được xây dựng hoàn hảo để thực hiện dễ dàng. Ngược lại, nó là một phương pháp có thể được sử dụng nhằm tập trung phát triển chiến lược (bằng cách trả lời bốn câu hỏi trên). Tuy nhiên, có sáu nguyên tắc cốt lõi của Chiến lược Đại dương xanh có thể được sử dụng để tránh sáu rủi ro chính thường thấy đối với chiến lược phát triển sản phẩm mới, đó là: rủi ro tìm kiếm, rủi ro hoạch định, rủi ro phạm vi, rủi ro về mô hình kinh doanh, rủi ro tổ chức và rủi ro quản lý (theo Kim và Mauborgne, 2005). Sáu nguyên tắc đại dương xanh có thể được hiểu như những “chỉ dẫn thực hiện” đối với việc tạo ra những thị trường trống chưa được khai phá.

• Nguyên tắc thứ nhất – tái thiết lập các ranh giới thị trường: xác định những đại dương xanh trong đó *rủi ro tìm kiếm* là nhỏ nhất.

• Nguyên tắc thứ hai – tập trung vào bức tranh toàn cảnh hơn là những con số: tránh *rủi ro hoạch định* bằng cách tập trung vào thực tế hiện hữu.

• Nguyên tắc thứ ba – vươn ra ngoài nhu cầu hiện có: tránh *rủi ro phạm vi* khi quy tập nhu cầu lớn nhất cho một sản phẩm mới.

• Nguyên tắc thứ tư – lựa chọn đúng chuỗi chiến lược: giảm *rủi ro về mô hình kinh doanh* bằng cách tập trung vào việc xây dựng một mô hình lành mạnh, có thể đảm bảo lợi nhuận lâu dài.

• Nguyên tắc thứ năm – vượt qua những rào cản tổ chức cơ bản: giảm *rủi ro tổ chức* trong thực hiện chiến lược đại dương xanh.

• Nguyên tắc thứ sáu – đưa thực thi vào chiến lược: tập trung chú ý vào động lực làm việc và khai

thác năng lực của nhân viên để thực thi chiến lược đại dương xanh, từ đó vượt qua *rủi ro quản lý.*

KẾT LUẬN

Mô hình Chiến lược Đại dương xanh là một mô hình lý thuyết có thể soi sáng đường đi của rất nhiều nhà quản lý. Tuy nhiên, mô hình trước hết mô tả những việc cần làm (một cách trừu tượng) chứ không chỉ ra phải làm như thế nào. Mô hình và những ý tưởng xung quanh nó mang tính mô tả hơn là quy tắc hóa. Hơn nữa, những tình huống mà Kim và Mauborgne lấy làm ví dụ về những sáng tân đại dương xanh thành công, được thể hiện qua "lăng kính đại dương xanh" hơn là dựa trên cơ sở mô hình này.

Mặc dù Kim và Mauborgne đã có cống hiến hết sức giá trị cho lý thuyết quản lý chiến lược, nhưng không phải mọi công ty đều cần sử dụng mô hình này. Chiến lược Đại dương xanh có thể là một chiến lược tốt cho nhiều công ty, tuy nhiên với những công ty khác, một chiến lược thay đổi nhanh, chi phí thấp, khác biệt hóa hoặc chiến lược tập trung có thể tạo dựng được thành công nhiều hơn (theo Porter, 1979). Kim và Mauborgne đưa ra hiểu biết quan trọng, giúp cho công ty vừa có thể theo đuổi sự khác biệt hóa vừa giảm chi phí.

THAM KHẢO

1. Kim, W.C. và Mauborgne, R. (1997) *Value innovation: the strategic logic of high growth* (tạm dịch: Sáng tân giá trị: lô-gíc chiến lược của tăng trưởng nhanh). Havard Business Review 75 (1) Tháng 1/Tháng 2: 102 – 12.

2. Kim, W.C. và Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Chiến lược Đại dương xanh: Làm thế nào để tạo ra khoảng trống thị trường và vô hiệu hóa cạnh tranh). Cambridge, MA: Havard Business School Press; Alpha Books xuất bản, 2007.

3. Porter, M. (1979) *How competitive forces shape strategy* (tạm dịch: Các thế lực cạnh tranh hình thành chiến lược như thế nào). Havard Business Review 57 (2) Tháng 3/Tháng 4: 137 - 45.

4. PHÂN TÍCH CẠNH TRANH: NĂM THẾ MẠNH CỦA PORTER

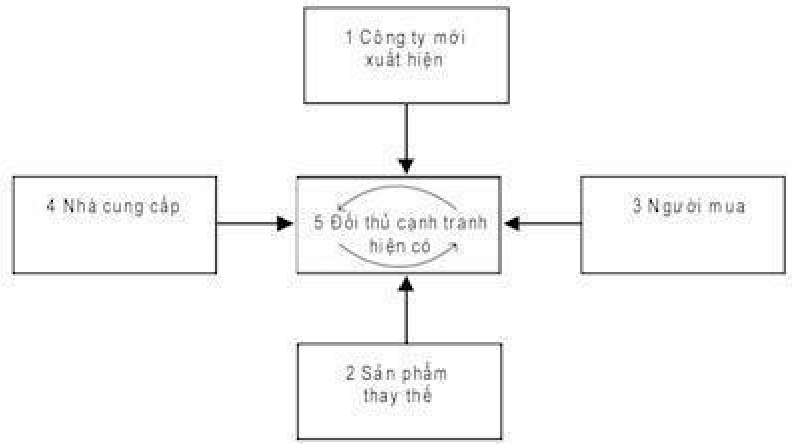


TỔNG QUAN

Phân tích cạnh tranh của Porter (1998) nhận diện năm thế mạnh cạnh tranh cơ bản tạo nên sức hút tương đối của một ngành: công ty mới xuất hiện, ưu thế đàm phàn của người mua, ưu thế đàm phán của nhà cung cấp, các sản phẩm hay dịch vụ thay thế, và sự cạnh tranh giữa các đối thủ hiện có. Phân tích cạnh tranh đưa ra một hiểu biết sâu sắc về các mối quan hệ và động lực của một ngành cũng như cho phép một công ty đưa ra các quyết sách chiến lược ở vị thế phòng thủ tốt nhất và có lợi về mặt kinh tế nhất.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình này có thể được dùng nhằm nắm bắt tốt hơn hiện trạng của ngành mà công ty đang hoạt động. Chẳng hạn, một công ty có thể sử dụng mô hình để phân tích sức hút của một ngành mới bằng cách xác định liệu sản phẩm, dịch vụ hay hoạt động kinh doanh mới có tiềm năng sinh lợi không. Mô hình cũng có thể được dùng để đánh giá vị thế chiến lược của một công ty trên thương trường bởi nó xét đến các đối thủ cạnh tranh trên phạm vi rộng vượt ra khỏi những gì hiển nhiên trước mắt. Điều này dẫn đến hiểu biết về điểm mạnh của cả vị thế cạnh tranh hiện tại lẫn vị thế kỳ vọng của công ty.



Hình 4.1. Năm thế lực của Porter

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Mô hình của Porter hỗ trợ đánh giá đấu trường cạnh tranh từ tất cả các mặt trên cơ sở năm thế mạnh. Bằng cách xác định ưu thế và hướng của mỗi thế mạnh, nó cho phép đánh giá nhanh điểm mạnh của vị thế hiện tại của tổ chức cùng với khả năng sinh lợi hoặc duy trì khả năng sinh lợi trong một ngành chuyên biệt.

Hãy xem công ty của bạn có sức cạnh tranh thế nào đối với mỗi thế mạnh:

1. Công ty mới xuất hiện:

Liệu có các rào cản đối với những đối thủ mới xuất hiện?

• Quy mô kinh tế càng có tầm quan trọng, rào cản càng cao.

• Khó cạnh tranh hơn với các thương hiệu đã có và với sự trung thành của khách hàng (như Coca-Cola).

• Các yêu cầu của vốn mạo hiểm khiến khó tiếp cận với các công ty mới.

• Chi phí chuyển đổi sản phẩm cao là một lợi thế lớn của các công ty đã hoạt động.

• Liệu khả năng tiếp cận các kênh phân phối có khó khăn hay bị pháp luật hạn chế hay không?

• Liệu các công ty đang hoạt động có lợi thế về chi phí để độc lập với quy mô thị trường hay không? (ví dụ: bản quyền phát minh, giấy phép, bí quyết độc quyền, có lợi thế tiếp cận với các nguồn nguyên vật liệu thô, tài sản vốn, nhân lực dày dạn kinh nghiệm, được chính phủ bảo trợ).

• Một ngành được chính phủ điều tiết có thể làm hạn chế lối vào với các yêu cầu về giấy phép hoạt động (ví dụ: truyền thông không dây UMTS).

• Sự coi nhẹ của các đối thủ cạnh tranh hiện có cũng làm cho lối vào trở nên dễ dàng hơn đối với công ty mới.

• Khái niệm “công ty mới khống chế giá cả”: lợi nhuận biên càng lớn càng có nhiều công ty mới.

2. Sản phẩm thay thế:

Sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể bị dễ dàng thay thế bằng một loại sản phẩm hay dịch vụ khác tới mức độ nào?

Ví dụ: Xe buýt là một sản phẩm thay thế của tàu hỏa. Porter cho rằng một sản phẩm thay thế là mối đe dọa đặc biệt khi nó thể hiện sự cải thiện đáng kể của phối hợp giữa giá cả và hiệu quả.

3. Ưu thế đàm phán của người mua:

Người mua có thể đàm phán đến mức độ nào?

• Khi người mua đặt hàng khối lượng lớn, họ thường yêu cầu mức giá thấp hơn. Ví dụ như các cửa hàng bán lẻ lớn trả mức giá bán buôn thấp hơn các tiệm tạp hóa nhỏ.

• Phần chi phí thể hiện qua giá mua càng lớn, người mua hàng càng khó đàm phán.

• Các sản phẩm không khác biệt khiến các nhà cung cấp dễ dàng bị thay thế.

• Chi phí chuyển đổi sản phẩm tăng ưu thế của người mua.

• Những người mua có lợi nhuận thấp là những người khó đàm phán nhất.

• Tiềm năng đối với kiểu tự chế DIY hay tích hợp nhà cung cấp là những đòn bẩy đàm phán mạnh. Tự sản xuất một phần hay “tích hợp hình nón” không chỉ là một công cụ đàm phán mạnh mà còn giúp nắm bắt được chi phí thực của nhà cung cấp!

• Hiệu quả kinh doanh của người mua càng ít bị tác động bởi sản phẩm, độ nhạy cảm về giá của họ càng cao.

• Người mua càng có nhiều thông tin, vị thế đàm phán của họ càng lớn.

4. Sự điều khiển của nhà cung cấp trong ngành

Các nhà cung cấp có sức ảnh hưởng như thế nào?

Các nhà cung cấp có thể những tác động đáng kể tới khả năng sinh lời và phân phối lợi nhuận biên của một ngành, phụ thuộc vào vài đòn bẩy khác nhau. Các thế lực cạnh tranh từ nhà cung cấp phản ánh những điều sau từ người mua:

• Một số ít nhà cung cấp bán hàng cho một số lượng người mua tương đối lớn hơn có thể sẽ có ưu thế đàm phán hơn.

• Sự thiếu vắng các sản phẩm thay thế làm tăng ưu thế của nhà cung cấp khi người mua có quá ít lựa chọn.

• Các nhà cung cấp có khách hàng, ngành hoặc kênh có thể thay thế, sẽ có nhiều ưu thế hơn.

• Sản phẩm của nhà cung cấp là không thể thiếu hoặc có giá trị to lớn đối với công ty bạn.

• Thay đổi nhà cung cấp tạo ra chi phí cao hoặc nhanh chóng làm giảm giá trị tài sản của công ty bạn.

• Các nhà cung cấp có thể tích hợp tuyến trên bằng cách chuyên sản xuất và bán hàng cho khách hàng của bạn.

5. Các đối thủ cạnh tranh hiện có

Các đối thủ cạnh tranh có những lợi thế gì?

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng là sự cạnh tranh giữa các đối thủ hiện có trên thương trường dẫn tới các chiến thuật như chính sách giá và khuyến mãi cấp tập, giành giật khách hàng hoặc kênh bán hàng và tăng mức độ phục vụ. Nếu như có sự leo thang trong chạy đua giữa hai bên (ví dụ như cuộc chiến giá cả), tất cả các đối thủ trong ngành đều có thể kết thúc trong thất bại. Tuy nhiên, các cuộc chiến quảng cáo cũng có thể hữu ích khi làm rõ sự khác biệt giữa các công ty và nhãn hiệu. Mặc dù cạnh tranh và cường độ cạnh tranh thay đổi khi ngành mở rộng phạm vi tiếp thị và công nghệ, dưới đây là các chỉ báo về nguy cơ cạnh tranh từ các đối thủ hiện có:

• có nhiều đối thủ cạnh tranh ngang sức ngang tài;

• tăng trưởng của ngành thấp dẫn tới tập trung vào việc chia tách hơn là mở rộng ngành;

• chi phí cố định cao và dựa nhiều vào tài sản khiến các đối thủ cạnh tranh phải quay vòng vốn nhanh và tối đa công suất;

• các sản phẩm được coi như hàng hóa và luôn sẵn có với chi phí thấp khuyến khích người mua chuyển đổi nhà cung cấp mà không gặp rủi ro gì và việc mua quyết định bằng giá cả;

• sự đa dạng của các đối thủ cạnh tranh và chiến lược của họ làm cho việc tiên liệu các hoạt động cạnh tranh rất khó khăn;

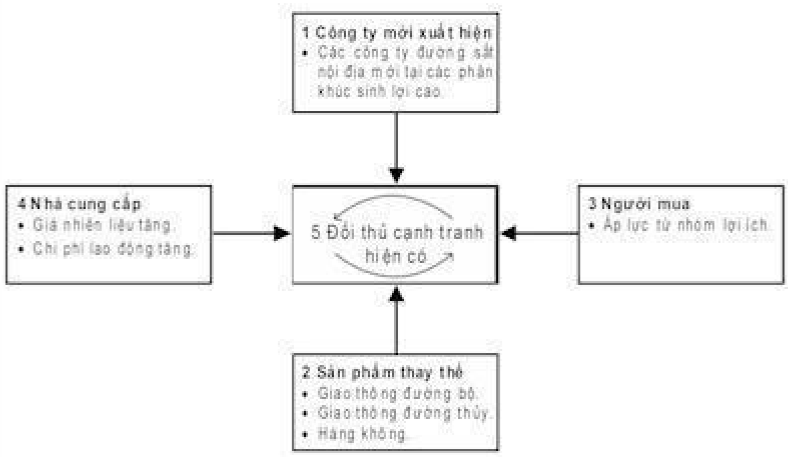
• tiền đầu tư ban đầu lớn, ví dụ thách thức khi xây dựng một nền tảng khách hàng trong mạng truyền thông hay bán hàng qua Internet;

• các rào cản đầu ra lớn bởi các lý do kinh tế, chiến lược, tình cảm hay pháp luật. Các rào cản đầu ra chủ yếu là những tài sản đặc thù khó thanh lý, chi phí cố định khi ngừng hoạt động (ví dụ: hợp đồng lao động, hợp đồng kinh tế…) và tầm quan trọng mang tính chiến lược của các hoạt động hay của các thương hiệu đối với công ty hoặc với các đối tác.

Một công ty đường sắt quốc gia, khách hàng của chúng tôi, đã vấp phải nhiều thế lực cạnh tranh đang tồn tại và tiềm tàng có thể được mô tả bằng mô hình năm thế lực của Porter.

Thị trường xuống cấp và sự bao cấp của nhà nước cũng giảm đi nhanh chóng. Nhiều công ty đường sắt nội địa mới xuất hiện đúng lúc, tập trung vào các phân khúc thị trường lữ hành sinh lợi nhất. Khách

hàng thương mại có thể chuyển đổi dễ dàng sang các phương tiện đường bộ hoặc đường thủy để linh hoạt và trả chi phí thấp hơn bao giờ hết. Công ty lại chịu áp lực từ chính phủ phải tăng tỷ lệ hoàn vốn đầu tư ROI nhằm tiến tới cổ phần hóa trong tương lai, trong khi vẫn phải duy trì một số dịch vụ cố định. Trình độ quản lý tiên tiến của các phương tiện giao thông thay thế từ các công ty vận tải tư nhân đang trở thành một mối đe dọa nghiêm trọng đối với khách hàng của chúng tôi. Việc mở cửa thị trường cũng khiến nhiều công ty nước ngoài xuất hiện nhằm khai thác các cơ hội sinh lợi của thị trường nội địa. Các khách hàng lữ hành cá nhân của công ty đã và vẫn đang bắt nguồn từ một nhóm lợi ích có quyền lực. Về phía nhà cung cấp, giá nhiên liệu, nguyên liệu vận tải và chi phí nhân công tăng lên. Mô hình năm thế lực của Porter đã giúp khách hàng của chúng tôi xác định và cơ cấu sân chơi cạnh tranh trong quá trình phát triển chiến lược của mình.



Hình 4.2. Ví dụ về mô hình năm thế lực của Porter.

KẾT LUẬN

Mặc dù vẫn được coi là mô hình được biết đến và sử dụng nhiều nhất trong phân tích chiến lược, mô hình hữu hiệu này có một nhược điểm lớn là có xu hướng nhấn mạnh các thế lực bên ngoài và cách thức một công ty có thể xác định các thế lực đó. Sức mạnh thực chất bên trong và khả năng phát triển ưu thế độc lập của các thế lực trên có phần bị xem nhẹ. Mô hình vì thế có thể được xếp vào loại phản ứng hơn là chủ động, và sẽ được sử dụng hiệu quả nhất nếu kết hợp với cách tiếp cận từ trong ra ngoài. Mô hình năm thế lực của Porter cũng được cho rằng sẽ thành công nhất khi kết hợp với lý thuyết nguồn lực RBV (*Resource-Based View*) trong việc phát triển một chiến lược hợp lý hơn.

THAM KHẢO

1. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy* (tạm dịch: Chiến lược cạnh tranh). New York: Free Press.

2. Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations* (tạm dịch: Lợi thế cạnh tranh của các quốc gia). New York: Free Press. (Tái bản với lời giới thiệu mới, 1998).

5. NĂNG LỰC CỐT LÕI

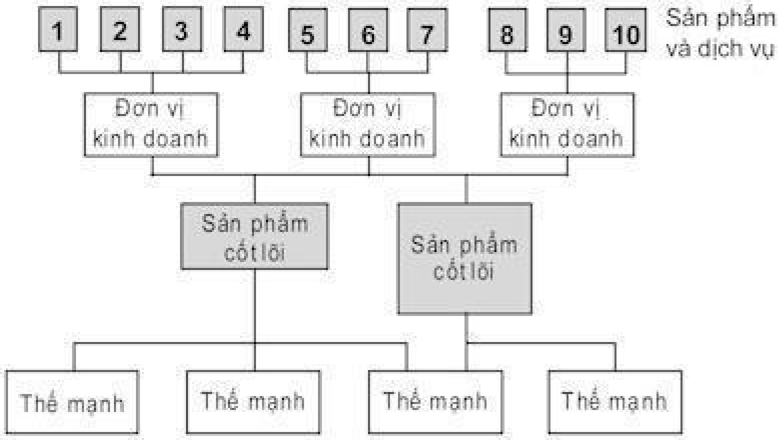


TỔNG QUAN

Năng lực cốt lõi là yếu tố có một không hai mà một công ty sở hữu hoặc có thể thực hiện tốt theo chiến lược (theo Prahalad & Hamel, 1990). Khái niệm năng lực cốt lõi dựa trên ý tưởng của Barney cho rằng các tài sản hữu hình và vô hình có giá trị và không thể bắt chước của một tổ chức là những yếu tố then chốt của lợi thế cạnh tranh bên vững (theo Barney, 1991).

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình năng lực cốt lõi là một công cụ chiến lược xác định những tài sản duy nhất có thể được sử dụng để tạo ra và cung cấp giá trị cho các khách hàng. Quá trình xác định năng lực cốt lõi khuyến khích các nhà quản lý nghĩ tới các điểm mạnh và năng lực khiến công ty trở nên tách biệt với các đối thủ cạnh tranh. Trong khi mô hình năm thế lực của Porter đi theo cách tiếp cận từ ngoài vào trong và lấy môi trường bên ngoài làm điểm bắt đầu của quy trình chiến lược, mô hình năng lực cốt lõi của Prahalad và Hamel (1990) thực hiện điều ngược lại. Mô hình này xây dựng giả thuyết rằng rốt cuộc cạnh tranh bắt nguồn từ năng lực tạo ra năng lực cốt lõi của công ty, sản sinh ra những sản phẩm khó đoán biết trước với chi phí thấp hơn và với tốc độ nhanh hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Theo cách này, mô hình năng lực cốt lõi có thể được dùng để tạo ra ưu thế cạnh tranh bền vững.



Hình 5.1. Năng lực cốt lõi.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Điểm khởi đầu để nắm bắt năng lực cốt lõi là nhận thức được rằng một công ty cần có thứ gì đó có thể thực hiện tốt và đảm bảo ba điều kiện sau:

1. Tạo ra lợi ích cho khách hàng.

2. Khó bắt chước.

3. Có thể thực hiện hiệu quả với nhiều sản phẩm và thị trường.

Một công ty xác định, phát triển hay nắm bắt những tài sản có một không hai nhằm từ đó tạo ra những sản phẩm giá trị có thể gây dựng một lợi thế cạnh tranh lâu dài. Năm 1990, Prahalad và Hamel đã được nhận giải thưởng với bài viết trên Havard Business Review về năng lực cốt lõi của một công ty. Ý tưởng trong bài viết này sau đó được phát triển và xuất bản thành cuốn sách (1994) về các ngành có thể cạnh tranh thế nào trong tương lai. Các tác giả khuyến khích các nhà quản lý đặt các câu hỏi cơ bản như:

• Chúng ta sẽ cung cấp giá trị nào cho khách hàng trong khoảng thời gian 10 năm chẳng hạn?

• Những "thế mạnh" mới nào (sự kết hợp giữa kỹ năng và công nghệ) cần để phát triển hoặc đạt được khả năng cung cấp giá trị ấy?

• Những ẩn ý nào liên quan tới việc chúng ta tương tác với khách hàng?

Câu hỏi cơ bản là sự độc nhất vô nhị đến từ đâu và duy trì nó như thế nào. Việc suy nghĩ và cố gắng xác định năng lực cốt lõi của công ty cũng sẽ khuyến khích ban giám đốc suy nghĩ lại và – một cách lý tưởng - huy động được sức mạnh bên trong của tổ chức. Nhìn xa trông rộng là yếu tố then chốt trong quá trình này. Tương lai sẽ chứng kiến sự ra đời các sản phẩm và dịch vụ còn chưa khả thi. Nhiều ngành và sản phẩm mới nay mai sẽ tồn tại hiện vẫn còn chưa được hình dung ra. Các nhà quản lý cần nhận biết tác động của những bất định đó, và cân nhắc đấu trường cạnh tranh sẽ ra sao trong tương lai. Prahalad và Hamel (1990) cho rằng quá trình suy nghĩ về những năng lực cốt lõi giúp xác định giới hạn mà tổ chức có khả năng đạt được một phần của tương lai còn chưa biết đó. Để phát triển tầm nhìn, các nhà quản lý cần làm hai việc:

1. Không xem xét công ty như một lượng các đơn vị kinh doanh mà là một tập hợp các năng lực cốt lõi.

2. Xác định thế mạnh độc tôn của công ty là gì (hoặc phải là gì) bằng cách xem xét công ty hoạt động như thế nào cũng như hiệu quả của công ty liên quan tới các quy trình, sản phẩm và dịch vụ đặc thù. Chẳng hạn thay vì chỉ được xem như một nhà chế tạo ô tô, Volvo có thể được coi như một công ty có năng lực cốt lõi là thiết kế sản phẩm, an toàn và bảo hộ lao động cũng như thử nghiệm xe.

Một số mẹo xác định năng lực cốt lõi:

• Hãy vứt bỏ khái niệm hiện tại của bạn về những gì công ty của bạn đang là hoặc có thể trở thành.

• Khám phá và vượt qua ranh giới các hoạt động kinh doanh của bạn.

• Đừng sợ nói về điều mà bạn chưa hiểu.

• Nghịch lý là tốt – khuôn mẫu là tồi.

• Coi mình là khách hàng.

• Tư duy theo nhu cầu, không phải theo yêu cầu.

Khi các nhà quản lý đã nắm bắt được ý tưởng (có tầm nhìn) về những năng lực cốt lõi mà công ty có hoặc cần có, họ sẽ phải xây dựng kiến trúc chiến lược - không phải là một kế hoạch kinh doanh mà là một dàn ý chuẩn bị cho công ty đạt được tối đa nguồn lợi (tiềm năng) trong tương lai với những cơ hội mới xuất hiện. Kiến trúc chiến lược nhắm tới các vấn đề và chọn thời điểm cho việc tiếp cận cơ hội rộng rãi:

• Thế mạnh nào phải phát triển?

• Những nhóm khách hàng mới nào phải nắm bắt?

• Những kênh mới nào cần theo đuổi?

• Ưu tiên phát triển mới là gì?

KẾT LUẬN

Trên lý thuyết, quá trình xác định các năng lực cốt lõi kích thích nhà quản lý suy nghĩ về các điểm mạnh và năng lực tạo cho công ty sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên trong thực tế, rất khó có thể xác định năng lực cốt lõi một cách rõ ràng, thậm chí Hamel và Prahalad cũng không thể giải quyết được. Trong nỗ lực nhiệt thành khi đưa ra các ví dụ nhằm cổ súy ứng dụng phổ biến của tư duy theo năng lực cốt lõi, bản thân họ cũng lẫn lộn giữa sản phẩm cốt lõi và năng lực cốt lõi.

Ngay cả với lợi ích của người biết sau, việc xác định năng lực cốt lõi có vẻ như khó khăn, chưa kể đến việc đưa ra được các định nghĩa rõ ràng cho tương lai chưa biết trước. Hơn nữa, điều hiển nhiên là năng lực cốt lõi không có yếu tố duy nhất và khó bắt chước như các nhà quản lý mong muốn nghĩ

tới. Cuối cùng, nếu các năng lực cốt lõi của bạn bị giới hạn bên trong bộ óc của những người rời khỏi tổ chức, bạn có lẽ cần xem xét lại năng lực cốt lõi của mình thực sự là gì.

Năng lực cốt lõi gồm:

• học tập tập thể trong tổ chức;

• khả năng tích hợp nhiều kỹ năng và công nghệ;

• khả năng kết hợp các nguồn lực và tri thức để cung cấp những sản phẩm và dịch vụ thượng hạng;

• những gì làm tổ chức trở nên khác biệt và có ưu thế cạnh tranh;

• cấu trúc thực sự của công ty.

Các bước xác định năng lực cốt lõi:

• Đó có phải là nguồn lực đáng kể tạo nên ưu thế cạnh tranh?

• Đó có phải là yếu tố khiến tổ chức trở thành có một không hai?

• Nó được lan rộng khắp tổ chức?

• Nó có khó bị sao chép?

• Liệu có khó xác định rạch ròi không bởi nó là sự kết hợp của công nghệ, các quy trình và ”kiểu phải thế” trong tổ chức.

Ví dụ về năng lực cốt lõi:

• sự thu nhỏ các thiết bị điện tử.

• chế tạo máy hiệu suất cao và xe vận hành khỏe.

• tạo ra các giao diện và thiết kế giao diện máy tính thân thiện với người sử dụng.

• tích hợp các cơ chế chính xác, cáp quang và vi điện tử.

• chất kết dính và chất nền bền vững.

THAM KHẢO

1. Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustainable competitive advantage* (tạm dịch: Các nguồn lực và ưu thế cạnh tranh bền vững của công ty). Journal of Management 17: 99 – 120.

2. Hamel, G. và Prahalad, C.K. (1994) *Competing for the Future: Breakthrough strategies for*

seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow (tạm dịch: Cạnh tranh vì tương lai: Chiến lược đột phá để giành quyền kiểm soát ngành và tạo ra thị trường cho ngày mai). Boston, MA: Havard Business School Press.

6. MÔ HÌNH TĂNG TRƯỞNG CỦA GREINER



TỔNG QUAN

Mô hình tăng trưởng của Greiner giúp xác định và nắm bắt căn nguyên của các vấn đề mà một tổ chức tăng trưởng nhanh có thể gặp phải và có thể dự đoán được trước khi chúng xảy ra. Mô hình miêu tả các giai đoạn một tổ chức vượt qua khi tăng trưởng, dù là loại hình tổ chức nào. Mỗi giai đoạn được biểu thị bằng một thời kỳ phát triển ở giai đoạn bắt đầu cho phát triển bền vững và tăng trưởng đều đặn, và kết thúc với thời kỳ mang tính cách mạng cho sự xáo trộn và thay đổi trong tổ chức. Giải pháp cho mỗi thời kỳ cách mạng xác định liệu tổ chức có bước sang giai đoạn tăng trưởng tiếp theo hay không.

Mô hình tăng trưởng Greiner bắt nguồn từ năm giai đoạn tăng trưởng, được biểu diễn bằng năm chiều:

i. quy mô của tổ chức;

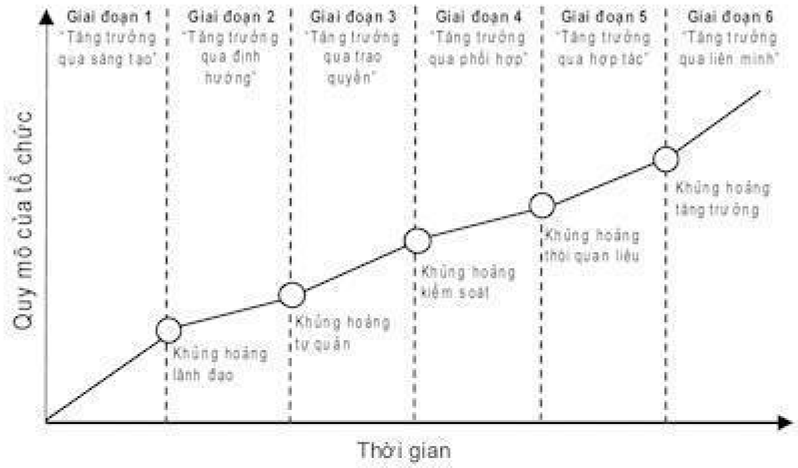
ii. tuổi thọ của tổ chức;

iii. giai đoạn cách mạng của tổ chức;

iv. sự tiến hóa của tổ chức; và

v. tốc độ tăng trưởng của ngành.

Tuy nhiên năm 1998, Greiner bổ sung thêm bước thứ sáu, gọi là “tăng trưởng qua các liên minh”.



Hình 6.1. Mô hình các giai đoạn tăng trưởng của Greiner

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình tăng trưởng của Greiner nên được sử dụng như điểm khởi đầu suy nghĩ về tăng trưởng của tổ chức. Nó sẽ giúp nắm bắt các vấn đề xác định thuộc về từng giai đoạn tăng trưởng đặc thù mà tổ chức đang trải qua, và vì vậy có thể thấy trước được các vấn đề đó đúng lúc. Cuối cùng, mô hình này cho thấy sự thay đổi trong phong cách quản lý, cơ cấu tổ chức và cơ chế phối hợp là hợp lý và cần thiết ở các giai đoạn khác nhau trong sự phát triển của một công ty.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Dựa trên năm chiều được nêu ở trên, Greiner nhận diện sáu giai đoạn của tăng trưởng:

1. Giai đoạn 1: Sáng tạo. Trong giai đoạn này, trọng tâm là việc sáng tạo ra cả sản phẩm và thị trường. Đặc điểm của thời kỳ tiến hóa sáng tạo là:

• những người sáng lập chịu trách nhiệm trực tiếp; họ có xu hướng kỹ thuật và/hoặc doanh nhân, tập trung vào việc làm ra và bán sản phẩm;

• giao tiếp thường xuyên và không nghi thức;

• làm việc chăm chỉ được tưởng thưởng bằng tiền lương khiêm tốn và hứa hẹn lợi ích từ quyền sở hữu công ty.

Khi công ty tăng trưởng, tổ chức trở nên phức tạp hơn và các nhà sáng lập tức khắc phải đối mặt với gánh nặng quản lý công ty thay vì cho nó hoạt động. Mâu thuẫn xảy ra thường xuyên hơn, các đồng sự tranh cãi nhau về sản phẩm và thị trường mới. Sự thiếu vắng định hướng mang tính quyết định sẽ làm công ty rơi vào khủng hoảng lãnh đạo. Lựa chọn cấp thiết đầu tiên là tìm kiếm và bổ nhiệm một giám đốc giỏi giang có thể kéo cả tổ chức lại với nhau.

2. Giai đoạn 2: Định hướng. Công ty ở vào giai đoạn hai đã bổ nhiệm thành công một giám đốc có năng lực. Đặc điểm của giai đoạn này là:

• cơ cấu tổ chức theo chức năng;

• quản lý kế toán và vốn;

• động lực, ngân sách và các tiêu chuẩn làm việc;

• giao tiếp và phân cấp nghi thức hơn;

• quản lý theo hướng từ trên xuống.

Phong cách quản lý định hướng rót năng lượng cho tăng trưởng một cách đầy hiệu quả. Tuy nhiên, khi tổ chức tăng trưởng tới mức phức tạp hơn, quản lý cấp cao nhất sẽ không thể thấy hết được tất cả các hoạt động, còn quản lý cấp thấp cảm thấy bị kẹt bên dưới mặc dù họ có nhiều hiểu biết hơn về sản phẩm và thị trường. Khủng hoảng tự quản lúc này được hình thành.

3. Giai đoạn 3: Trao quyền. Trao quyền là một bước tiến của việc áp dụng thành công một cơ cấu tổ chức phi tập trung hóa. Nó thể hiện các đặc điểm sau:

• trách nhiệm trong vận hành và ở cấp độ thị trường;

• trung tâm lợi nhuận và động lực tài chính;

• ra quyết định dựa trên đánh giá định kỳ;

• quản lý cấp cao can thiệp khi có ngoại lệ;

• giao tiếp trong công ty hiếm và theo nghi thức, bổ sung bằng các cuộc “viếng thăm”.

Một lần nữa, tổ chức lại dấn thân vào một thời kỳ khá thịnh vượng, cho tới khi lãnh đạo cấp cao cảm thấy mất kiểm soát. Các nhà quản lý ở bên ngoài hoặc bên trong hành động độc lập hơn bao giờ hết, tự thực hiện các chiến dịch của mình. Và tự do sản sinh thái độ giáo điều. Chẳng mấy chốc, tổ chức rơi vào *khủng hoảng kiểm soát*. Các nhà quản lý cấp cao trong nỗ lực dành lại quyền kiểm soát thường bị ngập chìm trong phạm vi các hoạt động và thị trường rộng lớn. Giải pháp lúc này là tìm cách phối hợp hơn là kiểm soát.

4. Giai đoạn 4: Phối hợp. Các công ty vượt qua được khủng hoảng kiểm soát như một thực thể đơn lẻ hẳn phải tìm ra và thực hiện các kỹ thuật của giai đoạn 4:

• sáp nhập các đơn vị địa phương vào các nhóm sản phẩm;

• xem xét lại toàn bộ kế hoạch chính thống;

• nhân viên công ty theo dõi sự phối hợp;

• tập trung hóa các chức năng hỗ trợ;

• rà soát ở cấp độ công ty về chi tiêu vốn;

• quy trách nhiệm đối với khả năng hoàn vốn tại cấp độ nhóm sản phẩm;

• tạo động lực qua chia sẻ lợi nhuận ở cấp thấp.

Do các nguồn lực hữu hạn được sử dụng hiệu quả hơn và ban giám đốc có thể nhìn xa hơn nhu cầu trước mắt, công ty lại có thể tiếp tục tăng trưởng. Giám đốc các nhóm sản phẩm đã học được cách đánh giá và lý giải các quyết định của mình và được tưởng thưởng thích hợp. Tuy nhiên, theo thời gian, tâm lý phòng bị bắt đầu lan tỏa ở cấp độ quản lý cấp trung và cấp thấp. Các luật lệ và thủ tục trở thành mục tiêu chứ không còn là phương tiện. Công ty bị kẹt trong khủng hoảng quan liêu. Công ty cần thúc đẩy tính nhạy bén thị trường và nhân viên cần sự linh hoạt.

5. Giai đoạn 5: Hợp tác, con đường tiến hóa mới được biểu hiện bởi:

• hành động nhóm để giải quyết vấn đề;

• các nhóm có nhiệm vụ chức năng chéo;

• phi tập trung hóa nhân sự hỗ trợ thành các nhóm tư vấn có nhiệm vụ đặc thù;

• cấu trúc tổ chức theo kiểu ma trận;

• đơn giản hóa các cơ chế kiểm soát;

• các chương trình đào tạo hành vi nhóm;

• hệ thống thông tin thời gian thực;

• tạo động lực nhóm.

Giai đoạn này kết thúc với một cuộc *khủng hoảng tăng trưởng* bên trong, tức là khả năng tăng trưởng duy nhất của công ty lúc này là hợp tác với các tổ chức bổ sung.

6. Giai đoạn 6: Liên minh. Ở giai đoạn này, các tổ chức cố gắng tăng trưởng thông qua các giải pháp mở rộng tổ chức như sáp nhập, thành lập công ty đầu tư và làm chủ mạng lưới các công ty xung quanh tổ chức.

Mô hình tăng trưởng của Greiner có thể ứng dụng như sau:

1. Biết vị trí hiện tại của tổ chức ở vào giai đoạn nào.

2. Suy nghĩ xem tổ chức đang ở phần đầu của một giai đoạn tăng trưởng bền vững hay đang cận kề với *khủng hoảng*.

3. Nhận biết hệ quả của sự chuyển đổi sắp tới không chỉ cho cá nhân mà cho cả nhóm làm việc. Điều này giúp chuẩn bị trước những thay đổi không tránh khỏi.

4. Lập kế hoạch và thực hiện các bước chuẩn bị để việc chuyển đổi diễn ra trôi chảy nhất có thể.

5. Lặp lại các bước này định kỳ, ví dụ cứ mỗi 6 hoặc 12 tháng.

Nên làm:

• Thường xuyên tự hỏi tổ chức của mình đang ở giai đoạn nào và đặc biệt là khủng hoảng sẽ xảy ra lúc nào.

• Nhận biết các lựa chọn hữu hạn của mình.

• Nhận biết những giải pháp có thể giải quyết các vấn đề trong tương lai.

Không nên:

• Cho rằng không phải tất cả các tổ chức đều trải qua các cuộc khủng hoảng theo trật tự này. Sử dụng mô hình này như điểm khởi đầu và điều chỉnh nó theo tình hình chung của ngành.

KẾT LUẬN

Mặc dù mô hình cơ bản này được công bố từ năm 1972, mô hình tăng trưởng của Larry Greiner vẫn rất hữu dụng trong việc nắm bắt các vấn đề liên quan tới tăng trưởng, và ảnh hưởng của các giải pháp có thể đối với một tổ chức. Tuy nhiên, việc phân loại các giai đoạn tăng trưởng của tổ chức tới điểm mà các giải pháp trở thành hiển nhiên là rất rủi ro. Cần hiểu rằng mô hình này chỉ nên được dùng để nắm bắt tình trạng của công ty chứ không quyết định giải pháp nào là tốt nhất.

Mô hình này phác họa những thách thức mà một nhóm quản lý phải đương đầu khi đang tăng trưởng. Tốc độ tăng trưởng, giải pháp cách mạng hiệu quả và kết quả hoạt động của công ty trong mỗi giai đoạn sẽ tùy thuộc vào vai trò thiết yếu của hoạt động quản lý giỏi như nghệ thuật lãnh đạo, một chiến lược thắng lợi, là động lực cho nhân viên và sự thấu hiểu khách hàng.

THAM KHẢO

Greiner, L.E. (1998) *Evolution and Revolution as Organisations Grow* (tạm dịch: Tiến hóa và cách mạng trong tăng trưởng của tổ chức). Havard Business Review 76 (3) May / June: 55-68.

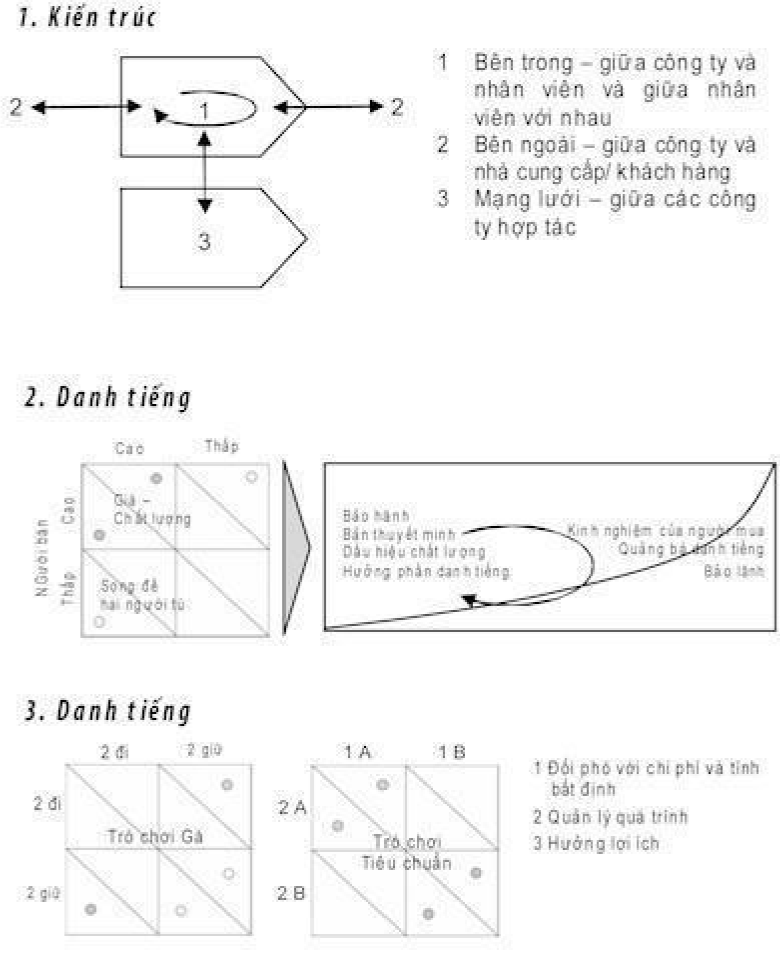
7. NHỮNG NĂNG LỰC KHÁC BIỆT CỦA KAY



TỔNG QUAN

Mô hình những năng lực khác biệt của Kay là một lý thuyết chiến lược bổ sung cho sự hiểu biết về bản chất của lợi thế cạnh tranh (bền vững) trong kinh doanh. Trong một thị trường hiệu quả, giá cả luôn phản ánh giá trị thực của sản phẩm hay dịch vụ. Vậy tại sao có một số công ty có khả năng đưa ra mức giá cao hơn đối với những sản phẩm có vẻ như tương đồng? Những công ty này đã tạo ra giá trị gia tăng cao hơn như thế nào? Tại sao một số công ty lại có thể phục vụ hiệu quả hơn những công ty khác, hay đơn giản chỉ là nhà cung cấp được ưa thích?

Lý thuyết dựa trên nguồn lực nhìn nhận công ty như một tập hợp các tài sản và năng lực. Trong nền kinh tế hiện đại, hầu hết các tài sản và năng lực là vô hình. Sự thành công của các tập đoàn dựa trên năng lực khác biệt. Các công ty với năng lực khác biệt có những thuộc tính không thể sao chép bởi các công ty khác, và vì vậy cho phép công ty tạo ra lợi nhuận kinh tế trên trung bình. Những năng lực khác biệt cho phép công ty tạo ra lợi thế cạnh tranh. Khái niệm khả năng sinh lợi kinh tế là trọng tâm kết nối lợi thế cạnh tranh của công ty với các thước đo hiệu quả truyền thống. Chiến lược kinh doanh liên quan tới việc nhận diện những năng lực của công ty bằng cách tập hợp các tài sản và năng lực bổ sung lại với nhau và tối đa hóa cũng như bảo vệ khả năng sinh lợi kinh tế được tạo ra từ những năng lực ấy.



Hình 7.1. Mô hình năng lực khác biệt của Kay

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình năng lực khác biệt của Kay có thể được sử dụng trong quá trình (tái) định nghĩa chiến lược của một công ty nhằm mở rộng nhận thức về các nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh và tìm cách duy trì chúng.

Theo truyền thống, lý thuyết dựa trên nguồn lực tập trung vào việc thiết lập lợi thế cạnh tranh bằng điều khiển các tài sản chiến lược. Kay bổ sung cho lý thuyết này bằng cách xác định ba năng lực liên quan có thể coi là nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh, và bằng giải thích tại sao sự tiếp nối và ổn định trong các mối liên quan ấy lại cần thiết đối với phản ứng linh hoạt và mang tính hợp tác trước sự thay đổi.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Không có phương pháp sẵn có nào trong việc sử dụng mô hình này. Kay sử dụng các ví dụ và lý thuyết trò chơi để minh họa các vấn đề cơ bản. Việc sử dụng các ví dụ và huấn luyện trong lý thuyết trò chơi là các bước then chốt trong việc thu hẹp khái niệm lợi thế cạnh tranh trên cơ sở các năng lực liên quan.

Kay xác định ba năng lực khác biệt có liên quan cho phép các công ty có được lợi thế cạnh tranh là: kiến trúc, danh tiếng và sáng tân. Ông cho rằng việc tạo ra và quản lý thành công các hợp đồng và các mối quan hệ bên trong và xung quanh doanh nghiệp tạo ra giá trị gia tăng có thể là nguồn lợi thế cạnh

tranh.

1. Kiến trúc là một mạng lưới các hợp đồng liên quan bên trong hoặc bên ngoài tổ chức, liên quan tới người lao động (bên trong), nhà cung cấp và khách hàng (bên ngoài). Kiến trúc có thể làm gia tăng giá trị với tri thức và thông lệ của tổ chức, phản ứng linh hoạt trước thay đổi cũng như trao đổi thông tin dễ dàng và mang tính mở. Những năng lực này cho phép:

• tạo và sử dụng phối hợp những tri thức của tổ chức;

• tạo dựng nguyên tắc hợp tác; và

• thực hiện các thông lệ của tổ chức.

Tri thức của tổ chức, theo Kay định nghĩa, lớn hơn tập hợp các chuyên môn của những người làm việc trong công ty, và không sẵn có ở các công ty khác. Tri thức ấy có thể là một sản phẩm, một dịch vụ hay một quy trình cụ thể.

Điều quan trọng là cần phải hiểu rằng các kiến trúc liên quan là sản phẩm của các giá trị xã hội và thương mại. Các giá trị này phát triển qua lịch sử tổ chức và không dễ dàng được tạo ra hay bị thay đổi. Các năng lực khác biệt liên quan tới kiến trúc lưu lại trong giao kết quan hệ: thể hiện một mối quan tâm chung trong các nỗ lực phối hợp nhằm thu được lợi ích cho tổ chức.

Các thông lệ trong tổ chức gia tăng hiệu quả và tăng cường sự phối hợp. Tuy nhiên, có một nguy cơ cố hữu với cách tiếp cận này là tri thức từ bên ngoài tổ chức có thể bị gạt bỏ vì "không được tạo ra ở đây".

2. Danh tiếng là phương thức truyền tải thông tin mạnh mẽ nhất tới người tiêu dùng trong mối quan hệ kinh doanh. Khi người mua tìm kiếm và trải nghiệm hàng hóa và dịch vụ, người bán muốn cho thấy chất lượng và bắt đầu một chuỗi giao dịch và từ đó thiết lập quan hệ. Mối quan hệ bắt đầu như thế nào? Kay cho rằng người mua và người bán tiến tới một biến thể của "Song đề hai người tù" cổ điển, giống như lý thuyết trò chơi. Bán hàng hóa chất lượng cao ở mức giá cao là công bằng đối với cả người mua lẫn người bán. Bán trên giá (bán hàng chất lượng thấp với giá cao) dẫn tới trải nghiệm có kết quả tồi cho người mua nhưng lại đem lại lợi nhuận cao cho người bán. Bán dưới giá phương hại tới lợi nhuận biên tiềm năng của người bán (thị trường hiệu quả) nhưng lại có lợi cho người mua. Bán hàng chất lượng thấp với giá thấp nói chung thường làm cả hai bên cảm thấy mình đang phí phạm thời gian. Chỉ trừ khi mỗi người chơi chỉ chơi một lần và chiến lược tốt nhất là tối đa lợi ích của mình trong lần đó, còn không thì giao dịch công bằng là có lợi nhất cho mối quan hệ lâu dài.

Nếu người bán đã có danh tiếng, nó sẽ giúp đảm bảo chất lượng cao với người mua khi việc không thông thạo sản phẩm hay dịch vụ gây khó khăn cho việc đưa ra một quyết định đúng đắn. Danh tiếng được thiết lập theo thời gian thông qua:

• trải nghiệm của bản thân người tiêu dùng;

• dấu hiệu chất lượng (ví dụ giá, khuyến mãi…);

• bản thuyết minh và dùng thử miễn phí;

• tự bảo đảm trách nhiệm đối với lỗi sản phẩm, thông qua bảo hành hoặc bảo đảm;

• giới thiệu truyền miệng, khuyến mãi mạnh mẽ, đòn bẩy thương hiệu v.v..;

• kết hợp với danh tiếng và xác nhận của những người có thế lực;

• tăng thêm danh tiếng khi đã được thiết lập.

• Một danh tiếng tốt không cần nhiều nguồn lực để duy trì miễn là chất lượng nền tảng không có sự thỏa hiệp.

3. Sáng tân hiếm khi thành công trong việc trở thành lợi thế cạnh tranh. Khiếm khuyết này bắt nguồn từ ba vấn đề:

• chi phí và tính bất định của quá trình sáng tân;

• quản lý sáng tân;

• phân bổ hợp lý tiền thưởng.

Quá trình sáng tân tốn kém và rủi ro bởi công ty sáng tân phải đối mặt với một song đề. Khó chắc chắn được rằng nhu cầu đối với một sản phẩm sẽ được duy trì và liệu cạnh tranh trên thị trường có tăng lên hay không.

Có hai hình thức sáng tân, đều là biến thể từ “Song đề hai người tù”: “Trò chơi Gà” và “Trò chơi tiêu chuẩn”.

Trò chơi gà: Bắt nguồn từ trò chơi trong đó hai người lái xe tiến lại gần nhau và có thể va chạm: một người phải tránh, nếu không cả hai cùng chết vì tai nạn, nhưng nếu một người tránh mà người kia không tránh, anh ta sẽ bị gọi là “con gà”. Điểm mấu chốt ở đây là có người phải tránh vì không đủ đường đi. Nếu giả sử rằng quá trình sáng tân sẽ thành công, kết quả khả thi của cả hai đối thủ cạnh tranh sẽ chỉ tốt nhất khi một trong hai quyết định dừng lại. Nếu quá trình sáng tân thất bại, công ty không dừng lại sẽ bị thiệt hại. Trò chơi gà rất phổ biến trong ngành dược phẩm.

Trò chơi tiêu chuẩn: Trò này diễn ra trong một thị trường mà sản phẩm đòi hỏi các sản phẩm bổ trợ (ví dụ như phần cứng và phần mềm). Sản phẩm nào trở thành tiêu chuẩn cũng không quan trọng (ví dụ VHS hay Betamax). Mọi người đều thua khi không có tiêu chuẩn nào và đều thắng nếu có tiêu chuẩn.

Một chiến lược khả dĩ trong những trò chơi này là cam kết theo đuổi: tuyên bố chắc chắn rằng công ty sẽ không lùi bước. Tuy nhiên, chiến lược này đòi hỏi công ty phải có đủ danh tiếng khi thể hiện cam kết. Một chiến lược khác khá đơn giản là trở thành người đi trước trên thị trường.

KẾT LUẬN

Sử dụng cấu trúc của Kay để xác định các năng lực đặc biệt cho phép nhà quản lý nắm bắt sâu sắc hơn

về những thành công và thất bại trong lịch sử công ty. Nó cũng có thể giúp ích với việc nắm bắt những giá trị hiện có, khác với những giá trị mong muốn để làm tăng năng lực cạnh tranh.

Hạn chế của cấu trúc Kay là nó cũng trừu tượng như những năng lực đặc biệt mà cấu trúc này mô tả; và như chính Kay nói: nếu bạn có thể ghi chép thì nó có thể bị sao chép.

THAM KHẢO

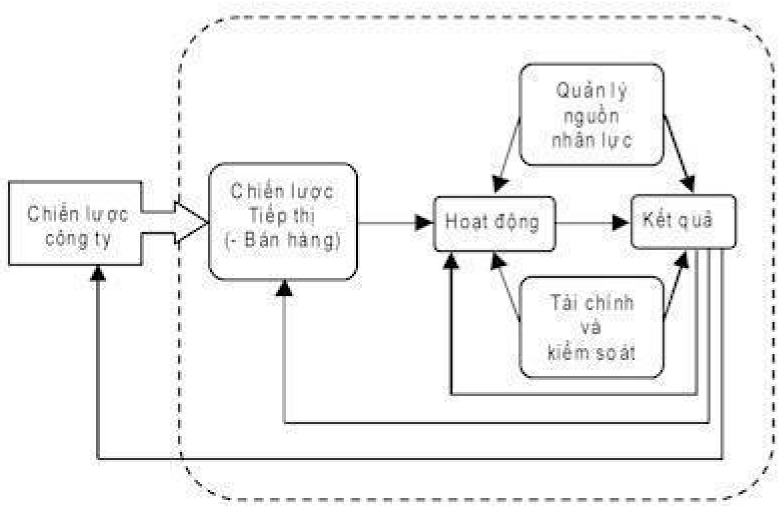
Kay. J. (1993) *Foundations of Corporate Success: How business strategies add value* (tạm dịch: Những nền tảng thành công của công ty: Các chiến lược kinh doanh bổ sung giá trị như thế nào). Oxford University Press.

8. TỔ CHỨC HƯỚNG THỊ TRƯỜNG



TỔNG QUAN

Mô hình này thể hiện quá trình đa ngành trong việc biến chiến lược công ty thành các chính sách tiếp thị - bán hàng và các hoạt động quan hệ khách hàng không thể thiếu trong quá trình đó. Kế hoạch tiếp thị và bán hàng của một tổ chức cần bắt nguồn từ chiến lược của công ty. Kế hoạch phải có thể đo lường được với các hoạt động và hành vi đặc thù của tất cả các nhân viên, liệu họ tập trung vào khách hàng từ bên trong của tổ chức hay có xu hướng từ bên ngoài nhiều hơn. Thuật ngữ “hướng thị trường” nhấn mạnh rằng khách hàng là tâm điểm tập trung của tổ chức và mọi hoạt động và hệ thống được thiết kế từ góc độ khách hàng. Sử dụng cơ cấu tổ chức hướng thị trường bảo đảm rằng mọi quy trình trong tổ chức đều hướng theo mục tiêu chung.



Hình 8.1. Mô hình tổ chức hướng thị trường

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình này khá hoàn hảo trong việc đánh giá hiệu quả và hiệu năng trong tiếp thị và bán hàng của công ty. Nó có thể được áp dụng trong hai trường hợp đặc thù với những câu hỏi cụ thể:

• Hiệu quả hoạt động.

Xác định hoặc đánh giá chính sách tiếp thị và bán hàng bằng câu hỏi:

• *Phân đoạn thị trường:* Chúng ta nhắm tới phân đoạn khách hàng nào?

• *Chào hàng khác biệt:* Chúng ta tiếp cận những khách hàng đó như thế nào?

• *Xác lập mục tiêu:* Chúng ta phấn đấu đạt mức độ doanh số, doanh thu hay thị phần nào?

• Hiệu năng hoạt động.

Tổ chức hoặc đánh giá các hoạt động tương tác trực tiếp hay không trực tiếp với khách hàng bằng cách xem xét:

• *Giảm chi phí:* Chúng ta cải thiện hiệu năng của bộ phận tiếp thị và bán hàng như thế nào?

• *Xây dựng hiệp lực*: Chúng ta có thể làm gì để cải thiện sự hợp tác giữa các bộ phận để tập trung hiệu quả hơn vào kết quả?

• *Cân bằng tiếp thị/bán hàng và các hoạt động:* Chúng ta có thể cung cấp hàng đặt riêng như thế nào tại bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng mà không gây ảnh hưởng tiêu cực tới hiệu năng của khu vực hậu trường?

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Để lập kế hoạch tiếp thị, bán hàng và các hoạt động hỗ trợ khác một cách hợp lý, cần quyết định:

• phân đoạn thị trường: những thị trường công ty phải hoạt động;

• khách hàng trọng tâm: khách hàng nào phù hợp nhất đối với mỗi thị trường; và

• mục tiêu của công ty: những mục tiêu nào công ty muốn đạt được trong mỗi phân đoạn thị trường.

Sự hài hòa tiếp thị tối ưu sẽ kết hợp những kiến thức rõ ràng về nhu cầu đặc thù của các phân đoạn thị trường được chọn với những hiểu biết sâu sắc về ưu tiên và tiêu chí ảnh hưởng tới quyết định mua của khách hàng.

Chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI) là thước đo giúp cho tổ chức xác định và đo lường quá trình tiến dần tới mục tiêu của mình. Sử dụng ba tới năm chỉ báo KPI cho mỗi nhân tố để đảm bảo rằng các hoạt động tiếp thị và bán hàng được thực hiện hiệu quả và năng suất. Gói lợi ích đối với nhân viên bán hàng cần theo các chỉ báo này, bởi phần thưởng không chỉ nên dựa trên doanh số hay lợi nhuận.

Các chỉ số KPI được nhập vào báo cáo tiêu chuẩn hàng tháng hoặc hàng quý của công ty. Điều quan trọng là cần đảm bảo rằng các kết quả được đánh giá thường xuyên và đầu ra của việc đánh giá được phản hồi cho công ty. Vì vậy, cần áp dụng một chu kỳ dạng Plan-Do-Check-Act (Hoạch định – Thực hiện – Kiểm tra – Hành động).

KẾT LUẬN

Mô hình tổ chức hướng thị trường quan trọng khi phân tích chính sách tiếp thị và bán hàng cũng như đánh giá việc thiết lập bộ phận tiếp thị và bán hàng của công ty. Tác động của việc sử dụng mô hình tổ chức hướng thị trường có thể gia tăng bằng cách sử dụng các mô hình khác được mô tả trong cuốn sách này như:

• Kim tự tháp của Curry.

• 4P trong tiếp thị của Kotler.

• So chuẩn.

• Năm cánh sao thương hiệu.

• Bảng sản phẩm/thị trường Ansoff.

• Chu kỳ Deming: plan-do-check-act.

THAM KHẢO

Kotler, P (2000) *Marketing Management: The milennium edition* (Quản lý tiếp thị: Tái bản lần thứ 10), New York: Prentice Hall.

9. SỬ DỤNG NGUỒN LỰC BÊN NGOÀI /NƯỚC NGOÀI

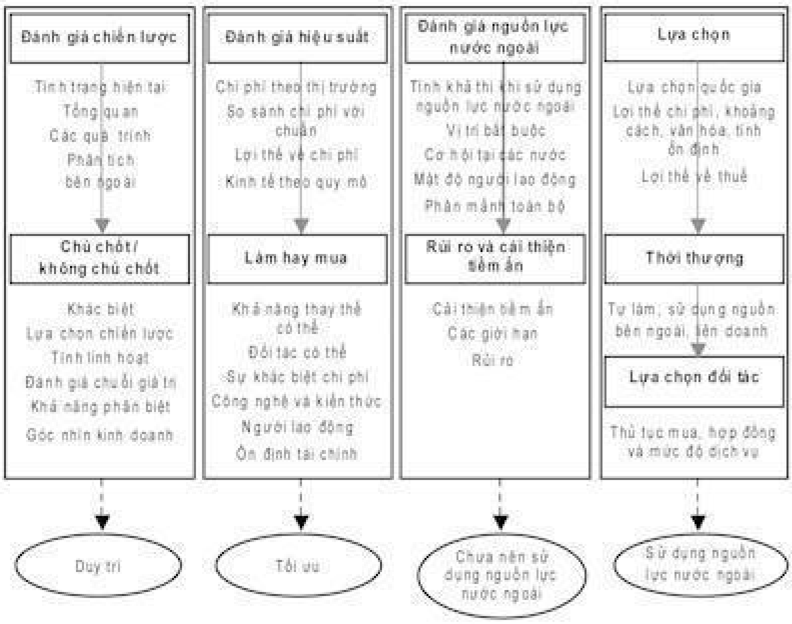


TỔNG QUAN

Mô hình này có thể được dùng để quyết định liệu các hoạt động của tổ chức có thể và có nên sử dụng nguồn lực bên ngoài hoặc nguồn lực nước ngoài không. Sử dụng nguồn lực bên ngoài là giao các hoạt động không trọng yếu cho một nguồn lực bên ngoài có chuyên môn đặc thù đối với hoạt động đó. Nguồn lực nước ngoài cũng giống như nguồn bên ngoài nhưng quy trình hoạt động – ví dụ như sản xuất, chế tạo hay dịch vụ - được chuyển sang nước khác. Mô hình ra quyết định này giúp xác định liệu việc sử dụng nguồn lực nước ngoài có sáng suốt hay không.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Các công ty thường chọn sử dụng nguồn lực bên ngoài hay nước ngoài cho một phần hoạt động của họ vì một hay một vài lý do: giảm chi phí cố định; gia tăng tập trung vào năng lực chủ chốt; hay để sử dụng lao động, vốn, công nghệ và các nguồn lực hiệu quả hơn. Quyết định chuyển sang nước khác là do có lợi thế về chi phí hay về kỹ năng hoặc có nhu cầu tập trung vào thị trường quốc tế.



Hình 9.1. Mô hình sử dụng nguồn lực nước ngoài.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Các bước sau đây cần thiết trong việc quyết định quá trình nào nên sử dụng nguồn lực nước ngoài, và tới nước nào:

1. Tại sao lại phải sử dụng nguồn lực bên ngoài? Ví dụ về các lý do có thể bao gồm việc biết được các đối thủ cạnh tranh đang dịch chuyển ra nước ngoài để thu được lợi thế chi phí, hoặc lợi nhuận biên đang chịu áp lực do cạnh tranh về giá tăng cao.

2. Tới nước nào và với đối tác nào? Để lựa chọn một đối tác nước ngoài cần xem xét loại kinh nghiệm, kỹ năng và văn hóa nào bạn cần từ phía nhà cung cấp để có thể làm việc cùng nhau thành công. Ví dụ các yếu tố cần cân nhắc tại từng nước tiềm năng bao gồm: tiềm năng lao động, chất lượng sản phẩm kỳ vọng và lợi thế chi phí. Phát triển một vài thay thế để tiếp tục đánh giá trước khi quyết định.

3. Đâu là chi phí, lợi nhuận và rủi ro, và những quá trình nào thích hợp để sử dụng nguồn lực nước ngoài? Bước ba bao gồm cả việc phân tích chi phí – lợi nhuận xuyên suốt mỗi khả năng thay thế khác nhau. Những cấu thành quan trọng cần xem xét bao gồm: mức lương bổng, chi phí và tiền công phát sinh, mức giá cả và tác động tới *chuỗi giá trị* bên trong của công ty. Phân tích phần nào của tổ chức có thể sử dụng nguồn lực bên ngoài và tác động tới chuỗi giá trị tổng thể ra sao.

4. Điều gì xảy ra tiếp theo? Cuối cùng, tiến hành phân tích khả thi chi tiết về mỗi quốc gia, đối tác, quy trình và hợp đồng. Tại điểm này, vẫn còn có nhiều điều chưa chắc chắn. Kế hoạch cần được xem xét tỉ mỉ trước khi ra quyết định sử dụng hay không sử dụng. Cũng mô hình bốn bước này có thể được áp dụng khi ra quyết định liên quan tới việc sử dụng nguồn lực bên ngoài, nhưng không bao gồm các yếu tố quốc tế.

KẾT LUẬN

Rủi ro khi sử dụng mô hình này là nguy cơ bỏ qua một số bước để tiến ngay tới bước thực hiện. Ví dụ

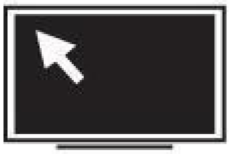
tìm kiếm đối tác tiềm năng nước ngoài trước khi suy nghĩ cẩn trọng về tác dụng chiến lược và hậu quả đối với nhân sự hiện có.

Sử dụng nguồn lực nước ngoài vẫn là một vấn đề tranh cãi giữa các nhà kinh tế học. Một mặt, nó được coi là đem lại lợi ích cho cả hai quốc gia nguồn và đích, thông qua việc tạo ra công ăn việc làm và giảm chi phí sản phẩm và dịch vụ. Mặt khác, nó cũng dẫn tới mất việc làm và khiến cho mức lương thấp đi tại các nước đang phát triển. Các nhà kinh tế học không ủng hộ việc sử dụng nguồn lực nước ngoài lập luận rằng nhân lực có trình độ cao với các công việc có giá trị cao hơn, như kế toán và kỹ sư phần mềm, được thay thế bởi nhân lực có trình độ cao nhưng rẻ từ các nước như Trung Quốc hay Ấn Độ. Hơn nữa, tinh giảm nhân lực trong ngành sản xuất tạo ra sự hoang mang trong nội bộ nhân lực. Những tranh luận chủ yếu bắt nguồn từ lo lắng về sự không ổn định, vì tác động việc sử dụng nguồn lực bên ngoài vẫn (chưa được) chứng minh. Mô hình này hợp lý hóa các lựa chọn liên quan tới sử dụng nguồn lực bên trong và bên ngoài bằng cách giúp các nhà hoạch định giảm đi việc hay thay đổi.

THAM KHẢO

Aron, R và Singh, J (*2005 Getting off-shoring right* (tạm dịch: Sử dụng nguồn lực nước ngoài hợp lý), Havard Business Review 83 (12) December: 135-43.

10. SƠ ĐỒ HÓA LỘ TRÌNH



TỔNG QUAN

Sơ đồ hóa lộ trình liên quan tới việc tạo ra một tầm nhìn chung. Đó là một quy trình giúp các chuyên gia dự báo sự phát triển trong tương lai đối với công nghệ và thị trường, và nhận diện hệ quả của những phát triển đó đối với các công ty (đơn lẻ). Mô hình sơ đồ lộ trình cung cấp một bản mô tả quy trình phát triển có thể được cơ cấu như thế nào.

Quy trình sơ đồ hóa lộ trình làm sáng tỏ các mục tiêu tương lai (chủ yếu dựa trên góc nhìn của các chuyên gia về phát triển công nghệ), và lộ trình đạt được những mục tiêu đó. Dựa trên phân tích này có thể xác định một công ty đơn lẻ có thể đóng góp vào sự phát triển ra sao và công ty phản ứng như thế nào trước sự phát triển. Chương này sử dụng một sơ đồ lộ trình sản phẩm-công nghệ để giải thích quy trình.

Có nhiều sơ đồ lộ trình được tạo ra trong những thập kỷ gần đây. Khi xem xét các sơ đồ lộ trình hướng công nghệ, người ta có thể nhận diện bốn loại sơ đồ và quy mô khác nhau:

• *Sơ đồ lộ trình ngành:* trong đó sự phát triển kỳ vọng của toàn bộ một nhánh thuộc ngành được sơ đồ hóa. Quy trình sơ đồ hóa lộ trình đưa ra một phương thức trong đó rủi ro đối với các công ty đơn lẻ được giảm thiểu bởi một số các bên khác nhau quyết định các ưu tiên đối với sự phát triển công nghệ trong tương lai và mỗi bên cần đóng góp những (nghiên cứu) gì. Một sơ đồ lộ trình ngành cũng có thể được sử dụng để đạt được nguồn tài chính (đối với cả khối tư nhân và nhà nước).

• *Sơ đồ lộ trình công ty:* được thiết kế nhằm giúp các công ty đơn lẻ lựa chọn và có thể dựa trên sơ đồ lộ trình ngành. Sơ đồ này mô tả sự kết hợp sản phẩm-thị trường.

• *Sơ đồ lộ trình sản phẩm-công nghệ:* trong đó phân tích thị trường, đánh giá sản phẩm và rà soát công nghệ kết hợp lại với nhau thành một kế hoạch nghiên cứu và phát triển (R&D) nội tại và các kịch bản giới thiệu sản phẩm tới thị trường. Mô hình được mô tả trong chương này là một ví dụ về sơ đồ lộ trình sản phẩm-công nghệ được tạo ra trong việc kết hợp với một sơ đồ lộ trình công nghệ.

• *Sơ đồ lộ trình năng lực-nghiên cứu:* tập trung vào năng lực và nghiên cứu cần thiết để tạo ra một (hoặc một phần) công nghệ đặc thù. Loại sơ đồ lộ trình này có thể được soạn tách biệt, hoặc như trong ví dụ đã xem, hợp nhất như một phần trong toàn thể.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Sơ đồ lộ trình sản phẩm-công nghệ có thể được sử dụng để tập trung rõ ràng hơn cho tương lai. Sẽ rất

hữu ích nếu có được sự thấu hiểu chuyên sâu đối với sự phát triển thị trường mới, đặc biệt là trong các thị trường hướng công nghệ. Phát triển sản phẩm mới là yếu tố sống còn trong các thị trường này và đang dần tăng lên do vòng đời của sản phẩm rút ngắn đi. Vì vậy, sơ đồ hóa lộ trình là một chiến lược thiết yếu đối với công ty đang tiếp tục tìm kiếm các sản phẩm mới. Sơ đồ hóa lộ trình giúp quy trình phát triển sản phẩm mới bằng cách tạo điều kiện cho nhận diện theo cấu trúc đối với các thị trường, sản phẩm và công nghệ (mới).

Sơ đồ lộ trình thường bao gồm các mô tả về:

• *Chuyển giao:* mô tả sản phẩm và nghiên cứu cần thiết.

• *Mục đích:* phân tích thị trường, sản phẩm và công nghệ.

• *Thời gian:* đường tới hạn và thời gian chuyển giao.

• *Nguồn lực:* các nguồn lực (tiền, con người) và công nghệ cần thiết cho việc tạo ra các sản phẩm.

Ưu điểm của sơ đồ hóa lộ trình bao gồm những điểm sau:

• Sơ đồ hóa lộ trình cung cấp cho tổ chức tham gia các thông tin chiến lược có giá trị.

• Hoạch định chiến lược dài hạn sẽ dựa trên việc thu thập các thông tin có cấu trúc chặt chẽ, giúp cho việc ra quyết định tốt hơn đối với các sản phẩm và công nghệ tương lai.

• Các dữ liệu bên trong và bên ngoài sẽ được sơ đồ hóa, đem lại một tầm nhìn có cấu trúc chặt chẽ về các yếu tố thị trường, nhu cầu người tiêu dùng, phát triển công nghệ, yếu tố môi trường và thay đổi nhà cung cấp.

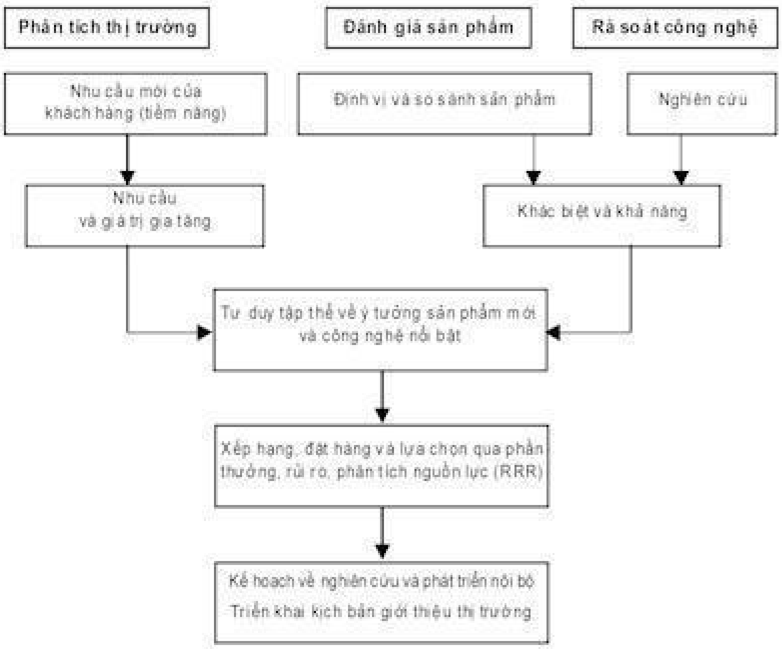
• Đồng hướng chi phí nghiên cứu và phát triển với phát triển sản phẩm tốt sẽ đem lại hiệu quả bởi xác định được cơ hội tích hợp công nghệ mới vào sản phẩm mới.

• Sơ đồ lộ trình có thể là nguồn của các lựa chọn sử dụng lại công nghệ (cùng một công nghệ vào các sản phẩm mới).

• Kết quả có thể làm bộc lộ các điểm yếu chiến lược dài hạn và xác định kẽ hở và sự bất định của sản phẩm và công nghệ.

• Sơ đồ lộ trình là một công cụ mạnh mẽ trong việc đồng hướng toàn bộ doanh nghiệp theo một chiến lược phát triển mới và phát triển sản phẩm mới. Các nhóm dự án có thể nhanh chóng thích nghi với những thay đổi chiến lược.

• Tiềm năng hiệp lực được xác định giữa các nhà cung cấp và người mua cũng như giữa các đối thủ cạnh tranh.



Hình 10.1. Mô hình sơ đồ hóa lộ trình

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Một sơ đồ lộ trình công nghệ - thị trường dựa trên các kết quả của:

i) phân tích thị trường,

ii) rà soát công nghệ,

iii) đánh giá sản phẩm.

Phân tích thị trường nhìn từ bên ngoài là nhận diện nhu cầu mới và dài hạn của khách hàng. Kết quả cung cấp một cái nhìn tổng quan về các nhu cầu mới và giá trị gia tăng mà (các) công ty tạo ra. Rà soát công nghệ nhìn từ bên trong và xác định khả năng xuất hiện công nghệ mới. Đánh giá sản phẩm luôn nhìn từ bên trong ra và so sánh danh mục sản phẩm với các sản phẩm hiện có. Rà soát công nghệ cùng với việc đánh giá sản phẩm cung cấp một cái nhìn tổng quan về sự khác biệt và khả năng cho sản phẩm mới.

Ở bước tiếp theo, kết quả của sơ đồ lộ trình được tranh luận trong việc tư duy tập thể. Trong suốt quá trình làm việc, các ý tưởng sản phẩm mới được đánh giá bằng cách xét thưởng – các điểm bán hàng duy nhất (USP) và tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI); rủi ro (kỹ thuật và độ sẵn sàng của thị trường); và các nguồn lực (đầu tư) cần có. Các sản phẩm có hoàn vốn cao nhất, rủi ro thấp nhất, và đòi hỏi ít nguồn lực nhất tất nhiên được coi là những sản phẩm mới có giá trị nhất. Từ phân tích này, một kế hoạch nghiên cứu và phát triển nội bộ có thể được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu cần có để sản xuất sản phẩm mới. Thêm vào đó, có thể phát triển một kế hoạch tung sản phẩm mới ra thị trường.

Mặc dù các phân tích thị trường, đánh giá sản phẩm và rà soát công nghệ có thể được thực hiện bởi các nhân sự chủ chốt trong tổ chức (giả sử với sự giúp đỡ của một công ty tư vấn bên ngoài), những lộ trình thành công nhất được xây dựng bởi các nhân sự chủ chốt từ nhiều tổ chức và các trường đại học khác nhau. Một trong những nhân tố thành công chính của các lộ trình là sự tham gia của các "nhà vô địch". Họ là những chuyên gia nổi tiếng và được nể trọng trong một lĩnh vực (công nghệ) đặc thù. Khi

có những người như vậy ủng trợ cho một lộ trình, những người khác sẽ dễ chấp nhận hơn.

Các nhân tố thành công khác bao gồm:

• Các lộ trình cần được xây dựng bởi các cá nhân then chốt, được biết đến như những chuyên gia với những kiến thức chuyên ngành đặc biệt.

• Cam kết quản lý một cách trọn vẹn là yếu tố hết sức quan trọng nếu lộ trình có được tác động tích cực lên tổ chức.

• Các lộ trình cần được cập nhật thường xuyên để nắm bắt được những thay đổi đang diễn ra về sản phẩm, thị trường và công nghệ.

• Một người không thiên vị (như một nhà tư vấn chẳng hạn) có thể thực hiện các cuộc phỏng vấn và tạo điều kiện cho quá trình sơ đồ hóa lộ trình.

• Sử dụng cách tiếp cận chuẩn mực rất cần thiết cho việc truyền thông hiệu quả, và có thể hỗ trợ sự liên kết giữa các lộ trình.

• Cần sử dụng lộ trình như một cách tiếp cận lâu dài đối với việc phát triển chiến lược. Tầm nhìn chiến lược sẽ không phù hợp với lộ trình nếu nó không vượt quá thời gian hai năm.

KẾT LUẬN

Sơ đồ hóa lộ trình là một phương pháp giúp cho việc xây dựng một tầm nhìn chung tới tương lai; phát triển một tầm nhìn chung cũng được coi là quan trọng không kém so với lộ trình cuối cùng. Vì vậy, sơ đồ hóa lộ trình có thể không thành công đối với những công ty có tầm nhìn khác với cách nhìn chung đang thống lĩnh (ở các công ty có liên quan).

Mục đích chính của lộ trình là truyền cảm hứng bằng cách cung cấp cái nhìn thấu đáo về các cách thức cải thiện và đổi mới. Mặc dù các hoạt động và dự án cụ thể được mô tả trong lộ trình, nhưng tương lai vẫn không thể biết trước và không phải lúc nào cũng dự đoán được. Lộ trình chỉ là một hình dung về tương lai. Dù dựa trên thực tiễn công nghệ và thị trường, lộ trình không nên được sử dụng như một tài liệu dự báo. Cập nhật lộ trình thường xuyên rất cần thiết, nhằm kết hợp những phát triển hiện thời vào tầm nhìn được hoạch định cho tương lai.

THAM KHẢO

Farrukh, C., Phaal, R. và Probert, D. (2003) *Technology road-mapping: linking technology resources into business planning* (tạm dịch: Sơ đồ hóa lộ trình công nghệ: kết nối các nguồn lực công nghệ vào hoạch định kinh doanh). International Journal of Tchnology Management 26 (1): 2-19.

11. HOẠCH ĐỊNH KỊCH BẢN



TỔNG QUAN

Hoạch định kịch bản đặt ra các câu hỏi về tương lai. So với nhiều mô hình tương lai khác trên thế giới, đây là một công cụ đánh giá chiến lược tương đối khác biệt về cấu trúc nhưng không kém phần hợp lý. Các kịch bản cung cấp một bối cảnh trong đó các nhà quản lý có thể ra quyết định. Bằng cách xem xét nhiều khả năng khác nhau, người ra quyết định sẽ được thông tin tốt hơn, và mục đích dựa trên những kiến thức ấy có nhiều khả năng thành công hơn.

Việc hoạch định kịch bản dựa trên các nguyên tắc minh bạch và đa dạng nhằm xác định ý nghĩa của sự phát triển trong tương lai của các lực lượng thị trường chính yếu.

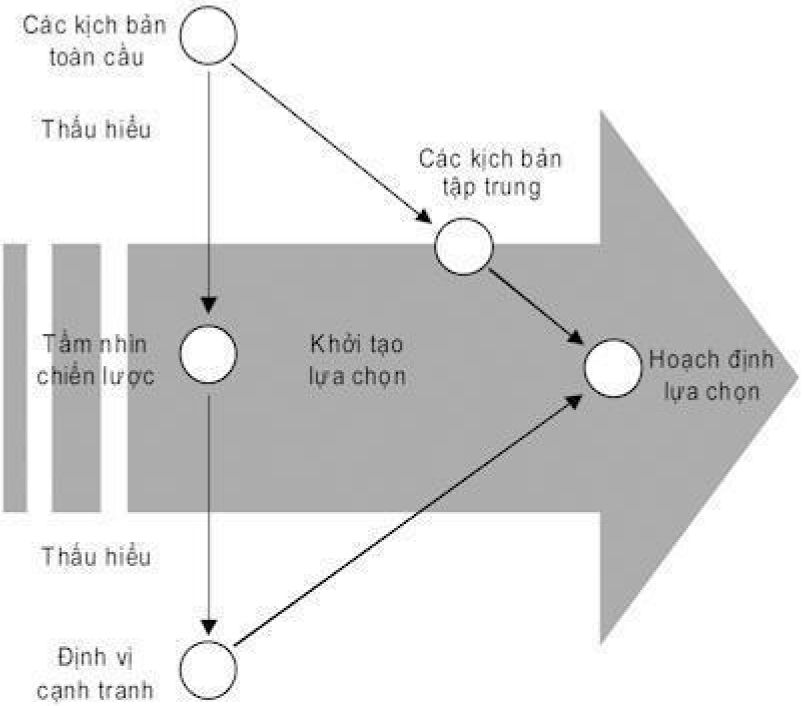
• Minh bạch – liên quan tới quá trình thừa nhận một cách rõ ràng về mối quan hệ giữa các lực lượng định hướng chính yếu.

• Đa dạng – ngụ ý rằng không có một kịch bản đơn lẻ "tốt nhất" hay một kết quả thị trường "cao" hay "thấp". Sự đa dạng cho thấy tương lai là bất định, và phải xem xét nhiều con đường chiến lược khác nhau (Ringland, 2002).

Các mục tiêu tương phản trong việc hoạch định kịch bản có thể được diễn tả như sau (van der Heijden, 2002):

i) một mục tiêu đặc thù (một lần, các dự án giải quyết vấn đề), tương phản với một mục tiêu cơ bản hơn (các dự án dài hạn hơn nhằm duy trì sự sống còn của tổ chức);

ii) các dự án được thực hiện để khai mở một tổ chức đóng kín trước các ý tưởng mới, tương phản với các dự án nhằm đạt được những quyết định và hành động trong một tổ chức thụ động.

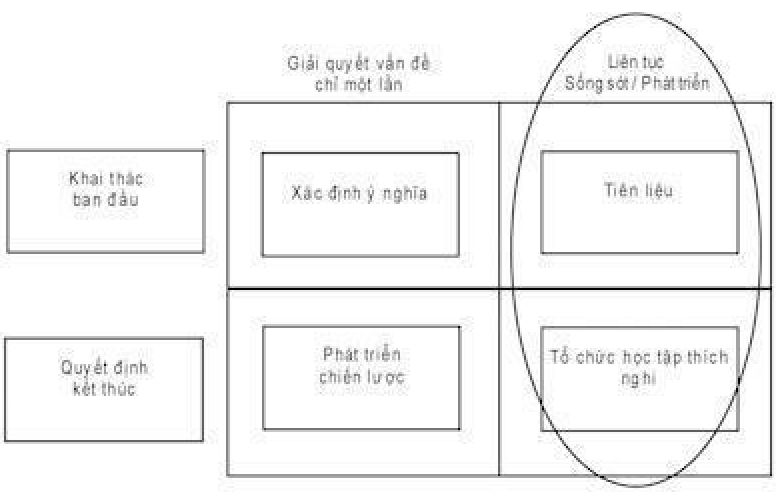


Hình 11.1. Mô hình hoạch định kịch bản

Các mục tiêu này dẫn tới bốn loại hình hoạch định kịch bản:

i) Xác định ý nghĩa - việc thực hiện kịch bản một lần mang tính thăm dò để thu được những hiểu biết sâu sắc đối với các tình huống phức tạp.

ii) Phát triển chiến lược – việc sử dụng các kịch bản để kiểm tra triển vọng kinh doanh trong tương lai với nhiều kịch bản khác nhau nhưng phù hợp.



Hình 11.2 Phân loại các mục tiêu kịch bản

iii) Tiên liệu – Khả năng nhìn nhận, nhận thức và thấu hiểu của tổ chức đối với những gì đang diễn ra trong môi trường kinh doanh, đòi hỏi tổ chức phải huy động mọi nguồn lực có thể để quan sát, nhận thức, trải nghiệm, xác định ý nghĩa, hợp lý hóa và quyết định. Mục đích tiên liệu của các kịch bản nâng cao tầm quan trọng của người quan sát giỏi giang trước thế giới bên ngoài thông qua các cuộc đối

thoại mang tính chiến lược.

iv) Tổ chức học tập thích nghi – Bước tiếp theo bằng việc đưa hành động vào trong quá trình. Bước này có thể so sánh với mô tả về học tập kịch bản của Fahey và Randall (1998), cho thấy các kịch bản cần được tích hợp với việc ra quyết định. Điều này nhấn mạnh rằng mô hình tổ chức học tập thích nghi chuyển từ phát triển chiến lược một lần thành hoạch định và trải nghiệm chiến lược liên tục. Xem hình 11.2.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Royal Dutch Shell sử dụng các kịch bản cho nhiều mục đích. Về cơ bản, các kịch bản giúp công ty nắm bắt các động lực của môi trường kinh doanh, nhận biết những cơ hội mới, đánh giá các lựa chọn chiến lược và ra các quyết định dài hạn. Những người ra quyết định có thể sử dụng kịch bản để suy nghĩ về những khía cạnh chưa xác định của tương lai đang khiến họ lo lắng nhất, hay khám phá những khía cạnh khác mà họ cần quan tâm. Royal Dutch Shell đưa ra bốn lý do khiến hoạch định kịch bản trở thành công cụ quan trọng đối với phát triển chiến lược:

• Đối chiếu với các giả thiết – Liên quan mật thiết tới nguyên tắc của các mô hình trí tuệ. Bằng cách khai thác các giả thiết về tương lai mà mọi người đưa ra một cách đơn lẻ hay tập trung, nó giúp công ty hoạt động có hiệu quả hơn theo từng thời điểm.

• Nhận biết mức độ thay đổi – Hoạch định kịch bản đem lại cho tổ chức một phương thức thừa nhận và làm việc với những gì họ không biết.

• Mở rộng viễn cảnh – Các kịch bản đánh dấu những điểm mù bằng cách thử thách các giả thiết, mở rộng tầm nhìn và kết hợp thông tin từ nhiều chuyên ngành khác nhau.

• Chỉ ra các song đề và mâu thuẫn – Các kịch bản có thể giúp làm sáng tỏ hoặc giải quyết các mâu thuẫn và song đề đang đe dọa khách hàng của công ty.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Một số phương pháp hoạch định kịch bản đã được trình bày trong các đề tài nghiên cứu về quản lý (ví dụ: Schwartz 1991; van der Heijden 2002; Ringland 1998, 2002), tất cả các quy trình hoạch định kịch bản đều bắt đầu bằng cách xác định khoảng cách kiến thức và những lĩnh vực hay thay đổi, và bằng cách xây dựng một nhóm hoạch định kịch bản bao gồm các nhân viên với người cố vấn bên ngoài. Quy trình được cấu trúc tại bước này. Sau đó, những người tham gia chính sẽ được hỏi để khảo sát hiện trạng (ví dụ: lĩnh vực kinh doanh đang nghiên cứu) thông qua một chuỗi các cuộc phỏng vấn nhằm thử thách những giả định hiện có của nhóm, quá trình này sẽ được thực hiện lâu dài theo một chuỗi các buổi thảo luận. Sau khi đã thống nhất về thực trạng chung của một kịch bản, người ta sẽ thu thập các yếu tố định hướng và phát triển các kịch bản. Đối với mỗi kịch bản, một cốt truyện có kết cấu chặt chẽ được phát triển nhằm nêu bật những hàm ý trong tương lai. Tác động tương đối của mỗi kịch bản được khai thác sâu và những hàm ý cho tương lai được xem xét cẩn thận. Những hiểu biết mới mẻ này sau đó lại được kiểm tra thông qua các bên liên quan đến việc kinh doanh.

Van der Heijden (2002) bổ sung tư duy hệ thống như một bước thêm vào trong quy trình hoạch định

kịch bản, theo đó nhận diện các mối quan hệ nhân quả trong những câu chuyện. Bằng cách làm theo năm bước này, nhóm hoạch định phát triển một số kịch bản tương lai hợp lý cho tổ chức. Bước cuối cùng là phổ biến tác động của kịch bản tới tổ chức: tư duy chiến lược, các chiến lược khả thi trong tương lai và những hoạt động tương ứng. Điều này nhấn mạnh rằng hoạch định kịch bản chỉ có giá trị nếu các chiến lược hay các quyết định hành động được kiểm nghiệm trong các kịch bản khác nhau.

KẾT LUẬN

Hiệu quả của việc sử dụng hoạch định kịch bản nằm ở khả năng của nhóm hoạch định nhằm thuyết phục ban giám đốc thực hiện những gì được cho là tốt nhất. Thay đổi thế giới quan của ban giám đốc là nhiệm vụ quan trọng hơn nhiều so với xây dựng kịch bản (Wack, 1985). Hơn nữa, việc sử dụng một lần kịch bản đơn lẻ không phải là công cụ mạnh đối với việc xây dựng chiến lược hay hành động. Học tập và hành động đòi hỏi chúng ta phải xem xét hoạch định kịch bản như một quy trình khám phá và khai thác liên tục quay vòng.

THAM KHẢO

1. Fahey, Liam và Randall, Robert M. (1998). *Learning from the future: Competitive foresight scenarios* (tạm dịch: Học tập từ tương lai: những kịch bản cạnh tranh tiên liệu). John Wiley & Sons, New York.

2. Heijden, K. van der (1996 *Scenarios: The art of strategic conversation* (tạm dịch: Kịch bản: Nghệ thuật đối thoại chiến lược). John Wiley & Son, New York.

3. Heijden, K. van der (2002) *The Six Sense: Accelerating organisational learning with scenarios* (tạm dịch: Giác quan thứ sáu: Thúc đẩy tổ chức học tập với kịch bản). John Wiley & Son, New York.

4. Ringland, G. (1998) *Scenario Planning: Managing for the future* (tạm dịch: Hoạch định kịch bản: Quản lý cho tương la). John Wiley & Son, New York.

5. Ringland, G. (2002) *Scenarios in Business* (tạm dịch: Kịch bản trong kinh doanh). John Wiley & Son, New York.

6. Schwartz, P. (1991 *The Art of Long View: Planning for the future in an uncertain world* (tạm dịch: Nghệ thuật nhìn xa trông rộng: Hoạch định cho tương lai trong một thế giới bất định). Doubleday/Currency, New York.

7. Wack, P. (1985) *Scenario's: Shooting the Rapids* (tạm dịch: Về kịch bản: Chụp hình thách thức). Havard Business Review 63 (6) November/December: 139-50.

12. HỘI THOẠI CHIẾN LƯỢC



TỔNG QUAN

Hội thoại chiến lược là một mô hình bảy bước thống nhất nhằm thiết lập và thực hiện chiến lược. Mô hình này do Berenschot phát triển dựa trên kinh nghiệm 70 năm tư vấn chiến lược. Ba câu hỏi mấu chốt được cân nhắc trong tổng thể ba giai đoạn và bảy bước của quy trình chiến lược, từ phân tích cho tới thi hành. Ở mỗi bước, các mô hình khác có thể được dùng kết hợp với mô hình này để đạt được kết quả hợp lý và thỏa đáng. Ba câu hỏi đó là:

1. “Sân chơi của bạn trông như thế nào?”

Câu trả lời cho câu hỏi này hé mở cửa sổ chiến lược cho tổ chức của bạn. Nó chứa đựng những ước mơ và tầm nhìn của tổ chức cũng như xác định loại hoạt động (kinh doanh) nào tổ chức sẽ thực hiện lúc này và trong tương lai. Trả lời câu hỏi này xác định được tổ chức sẽ trở thành thứ gì trong tương lai (gần).

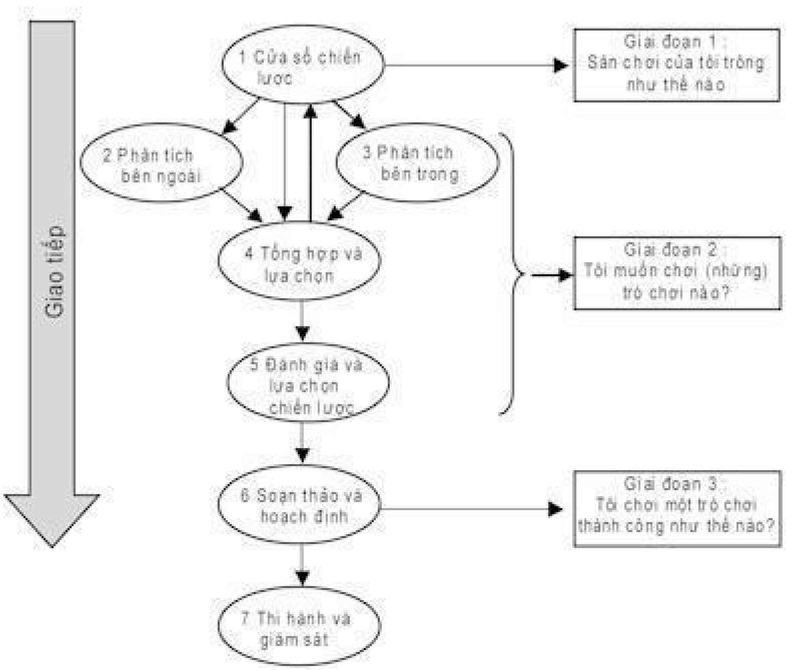
• Câu hỏi này được đặt ra trong Giai đoạn 1: Giai đoạn chiến lược (Bước 1).

2. ”Bạn muốn chơi (những) trò chơi nào?”

Trả lời cho câu hỏi này chỉ ra loại (những) trò chơi mà tổ chức sẽ chơi trên sân đã chọn. Ví dụ, một tổ chức xác định sân chơi bằng tuyên bố “chúng ta thuộc ngành tư vấn”. Tuyên bố này có thể trả lời cho câu hỏi tiếp theo bằng xác định các sản phẩm và dịch vụ (tư vấn) mà tổ chức sẽ cung cấp và thị trường (theo ngành và/hoặc theo vị trí địa lý) mà tổ chức sẽ hoạt động. Cần một phân tích tổng thể về các trò chơi hiện thời (sự kết hợp sản phẩm - thị trường) được chơi trên các sân hiện có để nhận diện các yếu tố thành công cần thiết mà sản phẩm và dịch vụ của tổ chức phải có. Với phân tích này, việc kết hợp giữa các khả năng bên trong và bên ngoài có thể được đánh giá, đảm bảo rằng nhu cầu của (các) thị trường (được chọn) sẽ phù hợp với sản phẩm và dịch vụ (được chọn) cung cấp. Trả lời câu hỏi này sẽ

cho thấy tổ chức sẽ chơi tốt (những) trò chơi nào và (những) trò chơi nào tổ chức sẽ được yêu cầu chơi trên sân.

• Câu hỏi này được đặt ra tại từng bước của Giai đoạn 2: Trong suốt quá trình phân tích, tổng hợp và xác định lựa chọn chiến lược (Bước 2, 3, 4 và 5).



Hình 12.1. Mô hình đối thoại chiến lược

3. "Bạn chơi một trò chơi thành công như thế nào?"

Trả lời cho câu hỏi này chỉ ra cách thức tổ chức định chơi (những) trò chơi đã chọn. Nó bao gồm việc huy động và điều hòa mọi nguồn lực cần thiết trong tổ chức để đảm bảo không chỉ sản phẩm và thị trường được cung cấp mà cả cách thức cung cấp cũng phù hợp với nhu cầu của (những) thị trường (đã chọn). Điều này sẽ được xác định khi kết hợp những khả năng bên ngoài với tiềm năng bên trong, dẫn tới việc huy động và hoạch định các nguồn lực của riêng tổ chức. Câu hỏi này xác định chiều hướng và chiến thuật mà tổ chức cần sử dụng đối với (những) trò chơi đã chọn để chơi trên sân.

• Câu hỏi này được đặt ra tại cả hai bước của Giai đoạn 3: Trong quá trình soạn thảo và hoạch định (Bước 6), và thực thi (Bước 7).

Mọi tổ chức đều được hưởng lợi khi tiến triển qua các bước trên. Quy trình có thể được thực hiện triệt để, nhưng trong một số trường hợp vẫn có thể sử dụng hiệu quả cách tiếp cận nhanh và cơ bản hơn. Sự khác biệt của mô hình này là nó bao hàm sự tham gia ở mức độ cao của nhân viên, được hỗ trợ bởi sự truyền thông triệt để; nó gồm phân tích sâu và rộng; khả năng sáng tạo đột phá; và đưa ra các lựa chọn chiến lược.

Hội thoại chiến lược cho rằng chiến lược là kết quả của công thức:

huy động x công thức hóa x thực hiện

Huy động = sáng tạo, phân tích, lựa chọn, cam kết, tham gia.

Công thức hóa = hoạch định chiến lược, lựa chọn, kiên định.

Thực hiện = kế hoạch hành động, thực thi, đánh dấu các mốc, theo dõi.

Dựa trên nguyên tắc này, chiến lược của tổ chức sẽ được coi là một con đường được chia sẻ và kế thừa để tổ chức đạt tới sự thịnh vượng và gia tăng năng suất.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình hội thoại chiến lược được phát triển bắt nguồn từ một phương thức từng bước vượt qua các bẫy thường gặp khi lập chiến lược. Các bẫy này liên quan tới ba khía cạnh của quá trình công thức hóa chiến lược:

• phạm vi của quá trình;

• thực thi quá trình; và

• các lựa chọn hình thành trong suốt quá trình.

Các khía cạnh này được mô tả dưới đây cùng một số bẫy:

Hội thoại chiến lược là một phương thức tiếp cận có hệ thống tới việc công thức hóa chiến lược, được sử dụng trong các tình huống mà ở đó cả việc công thức hóa và thi hành một kế hoạch chiến lược thực tế được hỗ trợ là hoàn toàn cần thiết.

Phạm trù	Bẫy	Mô tả
Phạm vi	"Tôi cũng thế"	Theo đuổi cạnh tranh một cách mù quáng
	"Cỏ luôn xanh hơn"	Khao khát chinh phục thị trường mới bằng mọi giá
	"Sự thật tập thể"	Dựa quá nhiều vào tầm nhìn của tập thể trong khi phân tích quá ít
	"Chúng tôi vẫn luôn làm như vậy"	Giữ chặt lấy những gì đã biết
Thực thi	"Một hoạt động tinh túy"	Chỉ liên quan đến ban giám đốc
	"Không có thời gian bàn luận"	Dành quá ít thời gian cho quy trình
	"Người kiểm soát là chiến lược gia"	Thể hiện sự điều chỉnh ngân sách như một chiến lược mới
	"Tê liệt do phân tích"	Phân tích không ngừng
	"Cố gắng làm tất cả đều vui vẻ"	Chiến lược là một sự thỏa hiệp
Lựa chọn	"Chú ý dòng kết quả"	Sự chi phối của các yếu tố tài chính
	"Hiệu ứng gậy khúc khôn cầu"	Thực tế trong ngắn hạn và lạc quan trong dài hạn
	"Chỉ có một người là sếp…"	Quản lý cao nhất quyết định mọi thứ
	"Một kế hoạch tốt khác (cho hồ sơ)"	Không biến lựa chọn thành hành động

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Hội thoại chiến lược bao gồm một quá trình bảy bước được thực thi một phần theo thứ tự và một phần song song với nhau. Mỗi bước đó được hỗ trợ bởi một câu hỏi chiến lược (xem phần trên) và các mô hình bổ sung khác nhau. Tiến trình phân tích và thi hành cần được thực hiện bởi một nhóm đa ngành gồm các nhân viên và quản trị viên. Mô tả về bảy bước và các mô hình bổ sung như dưới đây. Các mô hình bổ sung không quan trọng như nhau trong tất cả các trường hợp. (Để có được cái nhìn rõ ràng hơn về việc sử dụng mô hình nào và khi nào, xin xem phần cuối của chương này.)

Bước 1: **Cửa sổ chiến lược**. Thiết lập quá trình công thức hóa chiến lược. Đây là bước khai thác đầu tiên về sứ mệnh, tầm nhìn và tham vọng. Các mô hình khác có thể sử dụng ở bước này là:

• Các loại hình giá trị (xem Chương 18).

• Mô hình tăng trưởng của Greiner (xem Chương 6).

Bước 2 và 3 không thể bắt đầu trước khi Bước 1 kết thúc.

Bước 2: **Phân tích bên ngoài.** Xem xét sự phát triển trong kinh tế vĩ mô, và trong kinh tế vi mô: thị trường, đối thủ cạnh tranh và khách hàng. Các mô hình khác có thể được sử dụng ở bước này là:

• Phân tích cạnh tranh: năm thế lực của Porter (xem Chương 4).

• Kim tự pháp Curry (xem Chương 27).

• 4P của Kotler về tiếp thị (xem Chương 34).

Bước 2 có thể diễn ra song song với Bước 3.

Bước 3: **Phân tích bên trong**. Xem xét sự phát triển đặc thù và công nghệ, trong các lĩnh vực như tiếp thị, nguồn nhân lực, tài chính và kiểm soát, CNTT, và quá trình sản xuất. Các mô hình khác có được thể sử dụng ở bước này:

• Chuỗi giá trị (xem Chương 16).

• Mô hình 7-S (xem Chương 19).

• Phân tích DuPont (xem Chương 28).

Bước 3 có thể diễn ra song song với Bước 2.

Bước 4: **Tổng hợp và lựa chọn**. Chuyển các phân tích bên trong và bên ngoài thành các lựa chọn chiến lược (kịch bản). Kiểm tra hai chiều về tầm nhìn, sứ mệnh và tham vọng đã phát sinh ở bước này. Những mô hình khác có thể sử dụng kết hợp bao gồm:

• Phân tích SWOT (xem Chương 15).

• Bảng sản phẩm/thị trường Ansoff (xem Chương 1).

• Ma trận BCG (xem Chương 2).

• Sử dụng nguồn lực bên ngoài/nước ngoài (xem Chương 9).

Bước 4 chỉ bắt đầu khi đã hoàn thành bước 2 và bước 3.

Bước 5: **Đánh giá và lựa chọn chiến lược.** Đánh giá rủi ro và tính khả thi, kết quả là đưa ra một chiến lược có ưu thế hơn. Những mô hình khác có thể được sử dụng ở bước này gồm:

• Phân tích MABA (xem Chương 38).

• Phân tích rủi ro và thành quả (xem Chương 56).

• Hoạch định kịch bản (xem Chương 11).

Bước 5 chỉ bắt đầu khi đã hoàn thành bước 4.

Bước 6: **Chuẩn bị và lập kế hoạch**. Chuyển chiến lược có ưu thế thành tập hợp các thước đo và mục tiêu. Các mô hình khác có thể được sử dụng tại bước này:

• Mô hình chiến lược HRM (xem Chương 13).

• Mô hình liên kết chiến lược Hendersen và Venkatraman (xem Chương 30).

• Mô hình lương thưởng của Milkovich (xem Chương 39).

Bước 6 chỉ bắt đầu khi đã hoàn thành bước 5.

Bước 7: **Thực hiện và giám sát.** Thực hiện chiến lược mới và giám sát quá trình và hiệu quả của tập hợp mục tiêu. Các mô hình khác có thể được sử dụng ở bước này bao gồm:

• Bảng điểm cân bằng (BSC) (xem Chương 49).

• Mô hình ưu việt EFQM (xem Chương 46).

Bước 7 chỉ bắt đầu khi đã hoàn thành tất cả các bước trên và đã đồng hóa các câu trả lời đối với ba câu hỏi mấu chốt.

TRUYỀN THÔNG

Trong suốt quá trình bảy bước trên, sự tham gia của truyền thông cũng như của các nhân viên là hết sức cần thiết để gia tăng chất lượng của kế hoạch và khiến mọi người cảm thấy sự gắn bó. Đây là bước quan trọng để đạt được quy trình thực hiện thành công.

KẾT LUẬN

Thiết lập được một chiến lược thành công tùy thuộc vào chất lượng nội dung và phương thức thực hiện. Tuy nhiên, quan trọng không kém là phương thức quy trình được tổ chức và cách truyền tải kết quả tới tất cả các bên. Một tổ chức năng suất và hội thoại hiệu quả sẽ gia tăng đáng kể thành công của giai đoạn thực hiện. Ngay trước khi xây dựng quy trình, cần thiết có sẵn nhiều yếu tố để có thể tối ưu hóa những cơ hội mang lại thành công cho khách hàng.

1. Xác định người liên quan, và họ có vai trò như thế nào trong quá trình xây dựng chiến lược.

2. Quyết định xem tổ chức thế nào với lòng nhiệt thành và sự duy trì cho chiến lược với phần còn lại của tổ chức. Một kế hoạch không có sự cam kết theo đuổi từ những người dự tính thực hiện sẽ khó thành công.

3. Đánh giá chất lượng đầu vào đối với thành viên nhóm từ cả phân tích lẫn tầm nhìn. Xem xét mức độ sẵn sàng trong tư duy về tương lai của họ theo cách thức có cơ sở và có hệ thống.

4. Quyết định mô hình và công cụ nào khác sẽ có giá trị đối với quy trình.

5. Quyết định giao tiếp như thế nào với những người không tham gia quy trình và trong quá trình thực hiện. Điều này càng quan trọng khi kết quả đã trở nên rõ ràng.

6. Tính tới các quy trình để đảm bảo theo sát mọi thủ tục đã được thống nhất bởi những người liên quan, đặc biệt trong giai đoạn thực hiện.

THAM KHẢO

1. Berenschot (2002) Het strategieboek, I, Nieuweizijds, Amsterdam. [*The strategy book I.*] (tạm dịch: Sách về chiến lược - Quyển I)

2. Berenschot (2006) Het strategieboek, II: nieuwe speelvelden, SDU, Den Haag. [*The strategy book II: new playing fields*.] (tạm dịch: Sách về chiến lược – Quyển II: sân chơi mới)

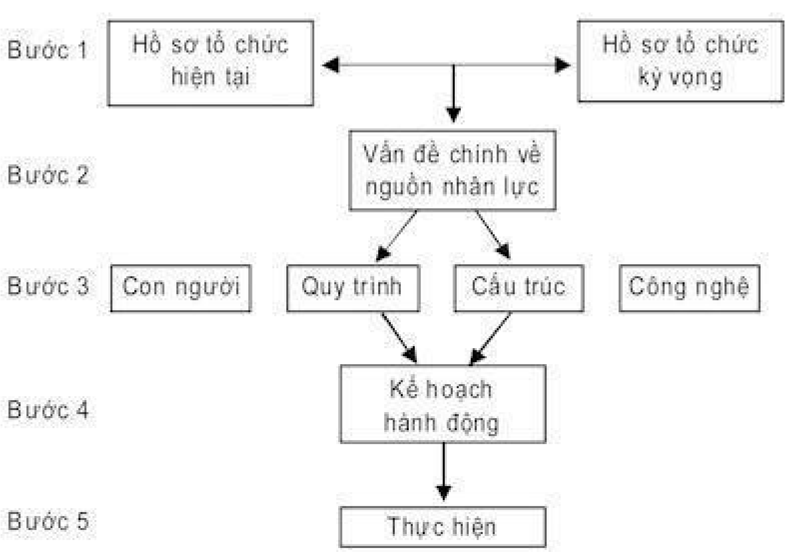
13. MÔ HÌNH QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC



TỔNG QUAN

Mô hình cung cấp một cách tiếp cận có cơ cấu đối với việc phát triển chiến lược nguồn nhân lực và một kế hoạch hành động tương ứng. Tiền đề của mô hình này là việc hoạch định chiến lược nguồn nhân lực từ trên xuống dẫn tới các kết quả được hỗ trợ mang tính hữu hình và định lượng được.

SỬ DỤNG KHI NÀO



Hình 13.1. Mô hình quản lý chiến lược nguồn nhân lực

Có nhiều câu hỏi đa dạng về chức năng quản lý nguồn nhân lực (HRM) cần trả lời, tốt nhất là theo

cách có hệ thống. Trước hết, có bao nhiêu người làm việc cho tổ chức và bao nhiêu người còn lại vào năm tới? Có thể phân loại nhân sự theo tiêu chí nào? Họ cần có khả năng gì? Làm thế nào chúng ta có thể thành công khi mua lại một công ty với sự hợp nhất tuyệt vời? Kết quả của chiến lược sử dụng nguồn lực bên ngoài ra sao? Khi nào thì sự khan hiếm lao động sẽ ảnh hưởng tới chúng ta? Làm thế nào chúng ta thúc đẩy văn hóa tổ chức trong lãnh đạo và hợp tác? Mô hình quản lý chiến lược nguồn nhân lực đưa ra cách tiếp cận có hệ thống đối với việc phát triển kế hoạch nguồn nhân lực có cấu trúc. Mô hình này có thể được áp dụng cho bất cứ loại hình tổ chức nào, kể cả những tổ chức không có chức năng nguồn nhân lực.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Quản lý chiến lược nguồn nhân lực không phải là thứ có thể đảm nhận song song cùng với chức năng nghề nghiệp khác. Mô hình này mô tả cách tiếp cận lý tưởng, trong đó những người liên quan cam kết theo đuổi và làm việc với nhau một cách hiệu quả. Hơn nữa, trong tình huống lý tưởng, các phương tiện được cung cấp đầy đủ để thực thi kế hoạch. Thường phức tạp hơn thực tế nhưng cách tiếp cận có hệ thống giúp mọi việc đi đúng hướng, kể cả trong thế giới thực.

Các bước khác nhau của mô hình gồm:

• Bước 0: Chuẩn bị.

• Bước 1: Phân tích hồ sơ tổ chức hiện tại và trong tương lai.

• Bước 2: Xác định các vấn đề chính về quản lý nguồn nhân lực (HRM).

• Bước 3: Tổ chức quản lý nguồn nhân lực.

• Bước 4: Xây dựng kế hoạch hành động.

• Bước 5: Thực hiện.

Bước 0: Chuẩn bị

Việc tiếp cận bắt đầu bằng khâu chuẩn bị. Cần chú ý tới sự tham gia của ban giám đốc và sự sẵn sàng cũng như khả năng thay đổi của tổ chức. Thêm vào đó, cần thành lập một nhóm có trách nhiệm xây dựng kế hoạch chiến lược nguồn vốn nhân lực. Các phân tích bổ sung cũng có thể được tiến hành theo hoạt động hiện tại để hỗ trợ các bước tiếp theo với các dữ liệu và sự kiện. Bước 1 tới 3 có thể được xem như chiến lược nguồn nhân lực:

Bước 1: Phân tích hồ sơ tổ chức hiện tại và trong tương lai

Trong bước 1, hồ sơ hiện tại và hồ sơ kỳ vọng của công ty được xác định bằng việc sử dụng các mô hình tổ chức; ví dụ mô hình ưu việt EFQM (xem Chương 46) hay cấu trúc 7-S (xem Chương 19). Sau đây là các yếu tố được gợi ý đưa vào phân tích hồ sơ: môi trường, chính sách, cấu trúc, các quy trình làm việc, văn hóa, quản lý nhà nước, quản trị và nguồn vốn nhân lực. Các đặc điểm hiện tại và kỳ vọng của mỗi yếu tố được xác định và so sánh, để nhận diện các yếu tố quan trọng đối với thành công. Nếu có kỹ năng hay đặc điểm nào đó còn thiếu, sẽ cần một kế hoạch để thay đổi.

Bước 2: Xác định các vấn đề then chốt về quản lý nguồn nhân lực (HRM).

Các nhân tố thành công chủ chốt, và quan trọng nhất là những khác biệt giữa hồ sơ tổ chức hiện tại và hồ sơ kỳ vọng được cân nhắc và phân loại thành các vấn đề then chốt đối với quản lý nguồn nhân lực. Những vấn đề này kết nối chiến lược của tổ chức với kế hoạch hành động cho bộ phận nguồn nhân lực. Thường là các yếu tố như thay đổi văn hóa, giảm nguồn vốn nhân lực, sử dụng nguồn lực (bên ngoài) và trình độ lãnh đạo. Cần sáng suốt để tránh mắc lỗi trong sử dụng các công cụ quản lý nguồn nhân lực như tuyển dụng hay quản lý năng lực ở giai đoạn đầu của bước này.

Bước 3: Tổ chức quản lý nguồn nhân lực

Tổ chức quản lý nguồn nhân lực có thể được thực hiện một khi các vấn đề then chốt đã được xác định. Mô hình này tạo ra một sự khác biệt giữa :

1. Quy trình – như tuyển dụng và chọn lọc, đào tạo, lương bổng và lợi ích.

2. Tổ chức – tập trung so với phân cấp, quản trị nguồn và quản lý nguồn nhân lực so với trách nhiệm của nhân viên nguồn nhân lực, nhân lực bên ngoài.

3. Công nghệ – mức độ tự động cần thiết và tác động của mô hình giao nhận dịch vụ được chọn trong bộ phận công nghệ thông tin.

4. Con người – vai trò của những người tham gia khác nhau trong việc thực thi quản lý nguồn nhân lực: nhân viên, ban giám đốc và các chuyên gia nhân sự.

Chiến lược được xác định bằng cách quan sát từ bốn góc độ trên; mục tiêu hành động được xác định cuối cùng bằng kết quả.

Bước 4: Xây dựng kế hoạch hành động

Các kết quả của bước 3 đòi hỏi hành động. Những hành động cần thiết biến bước 3 thành hiện thực được lập thành một kế hoạch hành động. Kế hoạch này không chỉ theo dõi những người sẽ hoàn thành các khía cạnh khác nhau và khi nào họ cần phải hoàn tất, mà còn đánh giá các cam kết và mức sẵn sàng theo đuổi của ban giám đốc và chuyên gia nhân sự trong việc ưu tiên các hành động cần thiết.

Bước 5: Thực hiện

Một số chi tiết bổ sung phát sinh trong quá trình thực hiện, thu được những kết quả lớn hơn, và kế hoạch được đánh giá và có thể được hiệu chỉnh. Đặc biệt, tránh việc quản lý chiến lược nguồn nhân lực thành “thú tiêu khiển” của bộ phận nhân sự.

KẾT LUẬN

Mô hình hàng đầu này đã gặt hái được nhiều thành công tại Hà Lan và Bỉ, được giảng dạy trong bộ môn nhân sự tại các trường đại học từ đầu những năm 1990. Năm 2005, mô hình được cập nhật và sửa đổi các ví dụ. Khi so sánh với nhiều mô hình quản lý chiến lược nguồn nhân lực khác, mô hình của Hà Lan chặt chẽ và phát triển tốt hơn trong thực tế.

Mô hình này rất đáng tin cậy bởi nó dựa trên nhận thức chung. Tuy nhiên, không phải lúc nào tiềm năng của nó cũng được sử dụng tối đa trong thực tế. Ứng dụng và giá trị của mô hình lệ thuộc rất lớn vào những người đứng đầu bộ phận quản lý nhân sự chịu trách nhiệm thực hiện và mối quan hệ của họ với ban giám đốc. Điều này thường là nhân tố cản trở việc thực hiện. Ví dụ, sai lệch giữa những ưu tiên của ban lãnh đạo với của bộ phận quản lý nguồn nhân lực có thể nảy sinh bởi hoạt động kinh doanh và quản lý nhân sự không phải lúc nào cũng ăn khớp. Có thể giải thích theo cách khác rằng các chuyên gia nhân sự thường tập trung vào các công cụ nhân sự (như đào tạo và quản lý hiệu quả), họ bị tách biệt khỏi quy trình chính yếu của tổ chức, hoặc họ không biết cách đo lường những đóng góp của việc quản lý nguồn nhân lực. Rắc rối nữa là xu hướng mạnh mẽ của thị trường tiến tới sự đồng hóa, mốt và thời trang. Các chiến lược nhân sự được sao chép và thích nghi hơn là được phát triển. Những vấn đề này có thể thách thức mối quan hệ giữa chiến lược tổ chức, chiến lược nhân sự và việc thực hiện các hoạt động phù hợp.

Điểm mạnh của mô hình này gia tăng khi người sử dụng bổ sung các dữ liệu cứng và các kết quả có thể lượng hóa vào các bước, ví dụ như các con số tăng trưởng kỳ vọng, cơ cấu thực tế, phân tích độ tuổi, tính đa dạng, việc duy trì và các xu hướng của thị trường lao động. Vì vậy, nên xây dựng các bước trong kế hoạch và chu kỳ kiểm soát của tổ chức.

THAM KHẢO

Kouwenhoven, C.P.M., Hooft, P.L.R.M van và Hoeksema, L.H. (2005) De pratijk van strategisch personeelsmanagement. Kluwer, Alphen aan den Rijn [*The pratice of strategic HR management*| tạm dịch: Thực hành quản lý chiến lược nguồn nhân lực]

14. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC NGUỒN VỐN NHÂN LỰC



TỔNG QUAN

”Nguồn vốn nhân lực” có thể được định nghĩa là một tập hợp duy nhất các chuyên môn, kỹ năng và kiến thức hàm chứa trong lực lượng lao động của một tổ chức. Mô hình này được sử dụng để phân tích những yếu tố quan trọng nhất trong việc hoạch định nguồn vốn nhân lực, dẫn tới việc phát triển một kế hoạch hành động tích hợp nhằm quản lý nguồn vốn nhân lực hiện tại và tương lai. Mô hình này có định hướng hành động và thực hành, cấu thành bởi:

• phân tích nguồn vốn nhân lực sẵn có;

• phân tích những phát triển nhân khẩu học khả thi của lực lượng lao động hiện tại;

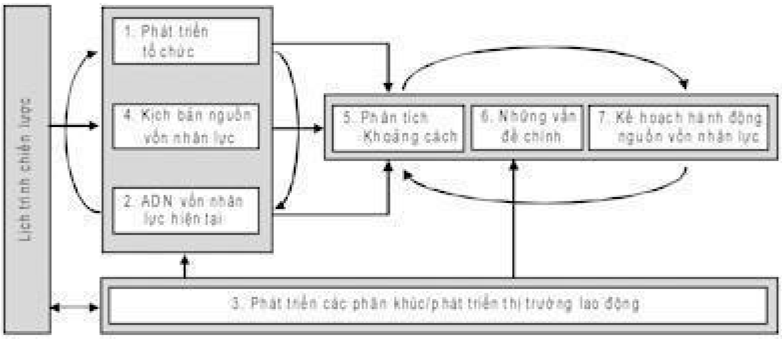
• phát triển kịch bản cho những thay đổi có thể tiên liệu trong tổ chức, thị trường và thị trường lao động.

Sử dụng sơ đồ lộ trình nguồn vốn nhân lực cho phép các tổ chức trở nên linh hoạt và phân chia những yêu cầu của các tổ chức cho phù hợp với những thách thức trong tương lai.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Khi các tổ chức đòi hỏi kiểm soát nhiều hơn với nguồn vốn nhân lực như một nguồn lực chính của lợi thế cạnh tranh, sơ đồ lộ trình nguồn vốn nhân lực đưa ra những yếu tố khác cho việc phân tích. Các tổ chức nhắm tới việc tối ưu phân bổ nguồn vốn nhân lực và tăng cường tính linh hoạt, có thể sử dụng mô hình này để xác dịnh các kịch bản về nguồn nhân lực cho một tương lai bất định. Trên thực tế, sơ đồ lộ

trình nguồn vốn nhân lực cho phép các tổ chức hoạt động tinh gọn trong một thị trường (lao động) ổn định, trong khi các tổ chức trong môi trường năng động có thể tổ chức lực lượng lao động sẵn sàng trước những thay đổi có thể xảy ra trong môi trường năng động ấy.



Hình 14.1. Mô hình hHoạch định chiến lược nguồn vốn nhân lực

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Mô hình bao gồm hai giai đoạn chính cùng nhiều bước khác nhau trong từng giai đoạn:

Giai đoạn 1: Phân tích (sơ đồ):

1. Xác định hồ sơ tổ chức hiện tại và tương lai

Hồ sơ tổ chức hiện tại được tạo ra bằng việc đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới nguồn vốn nhân lực, bao gồm: kỹ năng lãnh đạo, chiến lược kinh doanh, cơ cấu tổ chức, văn hóa công ty, quy trình và hệ thống làm việc. Hồ sơ tổ chức tương lai có thể được tạo ra bằng cách tính thêm lịch trình chiến lược và những phát triển thị trường. Hồ sơ tổ chức hiện tại và tương lai cùng thiết lập nên sơ đồ hồ sơ tổ chức.

2. Xác định khả năng và năng lực nguồn vốn nhân lực hiện tại

Xác định năng lực tương đối của lực lượng lao động hiện tại để tạo ra các kết quả có thể định lượng được đòi hỏi hiểu biết về những khác biệt giữa các công việc và chức năng của những công việc đó. Sự khác biệt công việc dựa trên giá trị chiến lược của một công việc và tính duy nhất của nó. Khác biệt dựa trên công việc hoàn toàn không đồng nghĩa với khác biệt dựa trên người lao động! Bước này có kết quả trong việc tạo ra sơ đồ ADN nguồn vốn nhân lực.

3. Phân tích những phát triển phân khúc và thị trường lao động

Thị trường lao động là một yếu tố quyết định trong việc phát triển nguồn vốn nhân lực. Nó cho phép hoặc hạn chế một tổ chức thu hút và duy trì nguồn vốn nhân lực. Những nhu cầu vốn nhân sự đạt được bằng cách phân tích thị trường hay phân khúc thích hợp. Các thông số thích hợp đối với các kịch bản nguồn vốn nhân sự có thể được xác định thông qua các phân tích này.

4. Phát triển kịch bản nguồn vốn nhân lực

Các dữ liệu đầu vào cho các kịch bản nguồn vốn nhân sự dựa trên những kết quả của bước 1, 2 và 3:

phân tích hồ sơ tổ chức, thị trường lao động và phát triển phân khúc thị trường. Hàm ý của các kịch bản khác nhau về nguồn vốn nhân lực được xác định bằng cách xét tới những thay đổi về nhân khẩu học của lực lượng nhân sự hiện có.

Giai đoạn 2: Hành động (đường đi):

5. Thực hiện phân tích khoảng cách

Các phân tích về khoảng cách có thể giúp doanh nghiệp đánh giá sự khác nhau giữa vị trí hiện tại và vị trí kỳ vọng của mình trên thị trường. Khoảng cách được xác định bằng cách sử dụng tất cả các dữ liệu thu thập được trong Giai đoạn 1, liên quan tới khả năng và năng lực của lực lượng nhân sự, và giúp hiểu được nhu cầu nguồn vốn nhân sự hiện tại và tương lai.

6. Nhận diện các vấn đề chính yếu

Phân tích khoảng cách cũng như các phân tích về hồ sơ tổ chức, về phân khúc và về thị trường lao động tạo ra các vấn đề chủ yếu doanh nghiệp phải giải quyết. Các vấn đề này có thể liên quan tới sự chuyển đổi công việc kinh doanh, sự phát triển các năng lực và văn hóa của tổ chức.

7. Phát triển kế hoạch hành động nguồn vốn nhân lực

Để biến các vấn đề chính yếu thành hành động, chúng ta sử dụng đòn bẩy của quản lý lực lượng lao động:

i) thị trường lao động;

ii) tổ chức và các quy trình;

iii) trình độ chuyên môn; và

iv) cơ cấu.

Các đòn bẩy này tạo ra điểm khởi đầu cho một lịch trình chiến lược của những hoạt động liên quan tới các vấn đề nguồn nhân lực chủ chốt như quản trị, tạo nguồn, luân chuyển, lãnh đạo, lương bổng và quản lý thông tin.

KẾT LUẬN

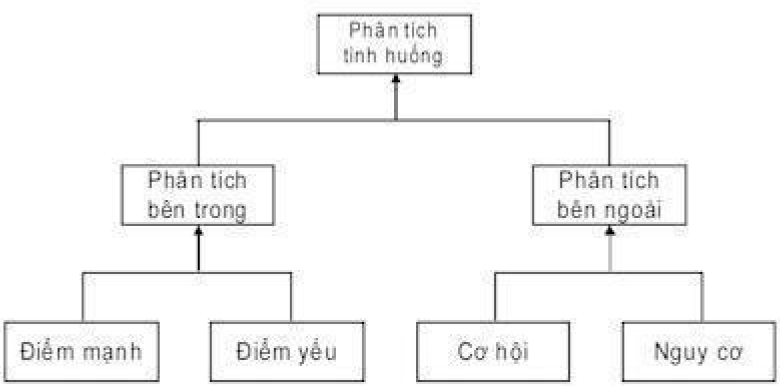
Có hai quan sát có thể làm gia tăng giá trị của việc sử dụng cách tiếp cận này đối với việc hoạch định chiến lược nguồn vốn nhân lực. Thứ nhất, lợi ích của mô hình gia tăng khi cấp độ khác biệt giữa các vai trò gia tăng. Khác biệt về công việc cho phép kế hoạch nguồn nhân lực tùy biến theo nhu cầu của từng loại. Thứ hai, phân tích khoảng cách cùng với việc xây dựng và phân tích kịch bản có thể được hỗ trợ bởi phần mềm thương mại có sẵn. Chú ý rằng kết quả có giá trị nhất của mô hình không nằm trong tự thân các phân tích, mà bởi nó đưa ra một phương pháp tư duy sáng tạo và ngẫu nhiên về nguồn vốn nhân lực và hướng nó vào hoạt động kinh doanh. Bước đầu tiên của mô hình dựa trên mô hình quản lý chiến lược nguồn nhân lực đã được đề cập đến trong Chương 13.

15. PHÂN TÍCH SWOT



TỔNG QUAN

Bất cứ công ty nào khi hoạch định chiến lược cũng phải thực hiện ít nhiều việc đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của mình. Kết hợp với danh mục các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên trong và bên ngoài công ty, việc đánh giá đó tạo thành một phép phân tích SWOT : thiết lập vị trí hiện tại của công ty với Điểm mạnh (Strengths), Điểm yếu (Weaknesses), Cơ hội



Hình 15.1. Phân tích tình huống

SỬ DỤNG KHI NÀO

Phân tích SWOT đưa ra các thông tin hữu ích nhằm điều chỉnh các nguồn lực và năng lực cho phù hợp với môi trường cạnh tranh mà tổ chức hoạt động. Có thể sử dụng mô hình này như một công cụ thiết lập và lựa chọn chiến lược, và cũng có thể áp dụng tương tự vào bất cứ tình huống ra quyết định nào, cung cấp mục tiêu kỳ vọng đã được xác định rõ ràng.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Bước đầu tiên khi thực hiện phân tích SWOT là nhận diện điểm mạnh và điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của công ty. Vì vậy, việc rà soát môi trường bên trong và bên ngoài là một phần quan trọng của quy trình. Điểm mạnh và điểm yếu là các nhân tố bên trong, gồm các kỹ năng hay tài sản có hoặc thiếu từ nội tại công ty, làm gia tăng hoặc làm suy giảm giá trị của công ty, liên quan tới các thế lực cạnh tranh. Tuy nhiên, cơ hội và nguy cơ là các nhân tố bên ngoài: không do công ty tạo ra mà nảy sinh từ các hoạt động của đối thủ cạnh tranh và sự thay đổi trong các động lực của thị trường.

	Điểm mạnh (S)	Điểm yếu (W)
Cơ hội (O)	Chiến lược SO Sử dụng điểm mạnh để tận dụng cơ hội	Chiến lược WO Tận dụng cơ hội bằng cách vượt qua điểm yếu hoặc điều chỉnh chúng trở nên thích hợp
Nguy cơ (T)	Chiến lược ST Sử dụng điểm mạnh để tránh nguy cơ	Chiến lược WT Giảm thiểu điểm yếu và tránh nguy cơ

Hình 15.2. Mô hình phân tích SWOT

• Điểm mạnh: Điều gì công ty làm tốt? Chẳng hạn, công ty có hưởng lợi từ đội ngũ bán hàng dày dạn kinh nghiệm hay khả năng tiếp cận dễ dàng nguồn cung cấp nguyên vật liệu thô không? Sản phẩm của công ty được mua (một phần) bởi thương hiệu hay danh tiếng? Chú ý: một thị trường đang tăng trưởng hay các thị trường mới không được coi là điểm mạnh mà là cơ hội.

• Điểm yếu: Có nhiều điểm mà công ty còn thiếu hoặc làm không tốt. Mặc dù những điểm yếu thường được coi là "nghịch đảo" hợp lý của những nguy cơ mà công ty phải đối mặt, sự thiếu vắng sức mạnh của công ty ở một chuyên môn hay thị trường nào đó không nhất thiết là một yếu điểm, miễn là đối thủ (tiềm năng) cũng không có điểm mạnh tương ứng.

Điểm mạnh và điểm yếu có thể được đo lường bằng kiểm tra các yếu tố bên trong hoặc bên ngoài, ví dụ thông qua so chuẩn (xem Chương 22). Cơ hội và nguy cơ xảy ra bởi các thế lực môi trường vĩ mô bên ngoài như các động lực nhân khẩu học, kinh tế, công nghệ, chính trị, pháp luật, xã hội và văn hóa; cũng như các thế lực môi trường chuyên ngành bên ngoài như khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các kênh phân phối và nhà cung cấp.

• Cơ hội: Công ty có thể hưởng lợi từ bất cứ sự phát triển công nghệ hoặc thay đổi nhân khẩu học nào, hay liệu nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ của công ty tăng lên do kết quả của các mối quan hệ hợp tác thành công không ? Các tài sản có thể được sử dụng theo những cách khác không? Chẳng hạn sản phẩm hiện tại có thể được chào bán tại các thị trường mới hoặc hoạt động nghiên cứu và phát triển có thể làm ra tiền bằng cách cấp phép cho các thiết kế hay công nghệ, hoặc là bán bản quyền. Có rất nhiều cơ hội hiện hữu và chúng có thành hiện thực hay không tùy thuộc vào phạm vi và mức độ cụ thể trong phân tích thị trường.

• Nguy cơ: Nguy cơ của một công ty cũng có thể là nguy cơ của công ty khác. Sự thay đổi về luật lệ, công nghệ thay thế và các thế lực khác trong lĩnh vực cạnh tranh có thể tạo ra những nguy cơ nghiêm trọng; chẳng hạn làm cho doanh số thấp, chi phí hoạt động và chi phí vốn cao, không có khả năng đạt ngưỡng hòa vốn, lợi nhuận biên hay khả năng sinh lợi giảm và tỷ suất thu hồi vốn rơi xuống dưới ngưỡng kỳ vọng của thị trường.

Cơ hội và nguy cơ đều có thể phân loại theo tác động tiềm tàng và khả năng sinh lợi thực sự của chúng, như minh họa trong hình 15.3.



Hình 15.3 Phân tích tác động và khả năng sinh lợi

Sau khi phân tích bên trong và bên ngoài, kết quả có thể được đặt trong *ma trận đối chiếu*. Trong ma trận này, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ có thể được liệt kê và kết hợp. Sau đó, mỗi kết hợp sẽ được tính điểm: càng quan trọng thì điểm càng cao. Bảng đối chiếu này dẫn tới việc nhận diện các vấn đề chiến lược cơ bản, và thường là khẩn cấp, của tổ chức.

Công ty: Ngày:	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	TỔNG
TỔNG											20
S1											
S2											
S3											
S4											
S5											
W1											
W2											
W3											
W4											
W5											

Hình 15.4 Ma trận đối chiếu

Bước kế tiếp là đánh giá những hành động của công ty phải thực hiện trên cơ sở phân tích SWOT. Công ty có nên tập trung vào điểm mạnh của mình để sinh lợi từ cơ hội, hay tạo ra điểm mạnh mới để nắm bắt cơ hội không? Hơn nữa, công ty có nên nỗ lực hết sức để giảm thiểu điểm yếu và tránh các nguy cơ hay không?

Chiến lược “SO” và “WT” rất rõ ràng. Một công ty cần làm những gì mình giỏi khi cơ hội xuất hiện và tránh những lĩnh vực kinh doanh không có năng lực. Ít rõ ràng và nhiều rủi ro hơn là các chiến lược “WO”. Khi công ty quyết định nắm lấy cơ hội mặc dù không có điểm mạnh cần thiết, công ty phải:

• phát triển điểm mạnh cần có; hoặc

• mua lại hoặc vay mượn điểm mạnh cần có; hoặc

• khôn khéo hơn trong cạnh tranh.

Về bản chất, những công ty sử dụng chiến lược "ST" sẽ "mua lại hoặc phá sản" phương thức thoát khỏi rắc rối. Điều này xảy ra khi các đối thủ lớn cạnh tranh với các công ty nhỏ bằng những cuộc chiến giá cả tốn kém, bằng ngân sách tiếp thị khổng lồ hay bằng vô vàn kênh khuyến mãi. Nhiều công ty sử dụng *hoạch định kịch bản* (xem Chương 11) để dự đoán và từ đó chuẩn bị cho những nguy cơ như vậy trong tương lai.

Các bước trong quy trình phân tích SWOT ba giai đoạn thường được sử dụng gồm:

Giai đoạn 1: Dò tìm những vấn đề chiến lược

1. Nhận diện các vấn đề bên ngoài liên quan tới vị trí chiến lược của công ty trong ngành và môi trường chung trên cơ sở nhận thức rằng cơ hội và nguy cơ là những nhân tố mà hoạt động quản lý không thể tác động trực tiếp.

2. Nhận diện các vấn đề bên trong liên quan tới vị trí chiến lược của công ty.

3. Phân tích và xếp loại các vấn đề bên ngoài theo xác suất và tác động.

4. Liệt kê các vấn đề chiến lược và nhân tố chính yếu bên trong và bên ngoài tổ chức có tác động rõ rệt tới vị thế cạnh tranh dài hạn trong ma trận SWOT.

Giai đoạn 2: Xác định chiến lược

5. Nhận diện chiến lược phù hợp của công ty với năng lực bên trong và môi trường bên ngoài.

6. Thiết lập các chiến lược thay thế để giải quyết những vấn đề chính yếu.

7. Đặt các chiến lược thay thế vào một trong bốn ô phần tư của ma trận SWOT:

• SO: điểm mạnh bên trong kết hợp cơ hội bên ngoài, là sự kết hợp hoàn hảo nhưng đòi hỏi nắm bắt được điểm mạnh bên trong có thể hỗ trợ như thế nào đối với điểm yếu ở khu vực khác;

• WO: điểm yếu bên trong kết hợp với cơ hội phải được đánh giá trên hiệu quả đầu tư để xác định kết quả có xứng đáng với công sức bỏ ra để mua hay phát triển các năng lực bên trong không;

• ST: điểm mạnh bên trong kết hợp nguy cơ bên ngoài đòi hỏi nắm bắt được cái giá của việc điều chỉnh tổ chức nhằm biến nguy cơ thành cơ hội;

• WT: điểm yếu bên trong kết hợp nguy cơ tạo nên một kịch bản xấu nhất, đòi hỏi những thay đổi căn bản như loại bỏ.

8. Phát triển các chiến lược bổ sung cho bất cứ "điểm mù” nào còn tồn tại trong ma trận SWOT.

9. Lựa chọn chiến lược phù hợp.

Giai đoạn 3: Thực hiện và giám sát chiến lược

10. Phát triển một kế hoạch hành động thực hiện chiến lược SWOT.

11. Phân bổ trách nhiệm và ngân sách.

12. Giám sát quá trình.

13. Khởi động quá trình đánh giá lại ngay từ đầu.

KẾT LUẬN

Phân tích SWOT là một công cụ tự đánh giá có giá trị với nhà quản lý. Các yếu tố – điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ – xuất hiện có vẻ đơn giản nhưng trên thực tế việc quyết định đâu là điểm mạnh, điểm yếu của công ty cũng như việc đánh giá tác động và xác suất của cơ hội và nguy cơ ở môi trường bên ngoài phức tạp hơn rất nhiều so với cái nhìn ban đầu. Hơn nữa, ngoài việc phân loại các yếu tố SWOT, mô hình không có hỗ trợ nào khác trong việc biến các thông tin tìm được thành những lựa chọn chiến lược. Rủi ro cố hữu của việc kết luận sai khi đánh giá các yếu tố SWOT thường làm cho các nhà quản lý lưỡng lự giữa các lựa chọn chiến lược khác nhau, thường gây ra chậm trễ không cần thiết.

THAM KHẢO

1. Amstrong, J.S. (1982 *The value of formal planning for strategic decisions* (tạm dịch : Giá trị của hoạch định đúng cách đối với các quyết định chiến lược). Strategic Management Journal 3: 197-211.

2. Hill, T. và Westbrook, R. (1997 SWOT *Analysis: It's time for a product recall* (tạm dịch: Phân tích SWOT: Đã tới lúc làm sống lại một sản phẩm), Long Range Planning 30 (1): 46-52.

3. Menon, A, Bharadwaj, S.G., Adidam, P.T. và Edison, S.W. (1999 *Antecedents and consequences of marketing strategy making. A model and a test* (tạm dịch: Tiền đề và hệ quả của xây dựng chiến lược tiếp thị. Mô hình và thí nghiệm). Journal of Marketing 63 (2): 18-40.

16. CHUỖI GIÁ TRỊ



TỔNG QUAN

Theo Porter (1985), chỉ có thể nắm bắt được lợi thế cạnh tranh nếu xem xét công ty trên bình diện tổng thể. Lợi thế về chi phí và khác biệt hóa thành công sẽ có được khi cân nhắc chuỗi hoạt động mà công ty thực hiện để chuyển giao giá trị tới khách hàng.



Hình 16.1 Phân tích chuỗi giá trị

Mô hình chuỗi giá trị chia các hoạt động gia tăng giá trị chung của tổ chức thành các hoạt động sơ cấp và thứ cấp. Một ưu điểm hay nhược điểm có thể xảy ra trong bất cứ hoạt động nào thuộc năm hoạt động sơ cấp hoặc bốn hoạt động thứ cấp. Các hoạt động này tạo nên chuỗi giá trị của bất kỳ công ty nào.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình có thể được sử dụng để kiểm tra sự phát triển của lợi thế cạnh tranh. Bằng cách nhận diện giá trị tiềm năng đối với tập hợp các hoạt động riêng rẽ, công ty có thể tìm được cách tối đa hóa việc tạo ra giá trị trong khi giảm thiểu chi phí, và từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Chuỗi giá trị cũng có ích đối với các quyết định sử dụng nguồn lực bên ngoài hay nước ngoài (xem Chương 9). Việc nắm bắt tốt hơn mối liên kết giữa các hoạt động có thể dẫn tới các quyết định mua-hay-làm thì tốt hơn, từ đó đem lại lợi thế về chi phí hoặc khác biệt hóa.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Để phân tích lợi thế cạnh tranh (hoặc sự thiếu vắng lợi thế cạnh tranh), Porter gợi ý sử dụng chuỗi giá trị để tách biệt các hoạt động của công ty trong chuỗi giá trị thành các hoạt động riêng rẽ cụ thể. Hiệu quả kéo theo của công ty có thể được xác định khi các hoạt động của công ty được chia tách thành các mức độ đủ chi tiết.

Porter đã xác định một tập hợp các hoạt động chung. Các hoạt động sơ cấp bao gồm giao vận nội địa, vận hành, giao vận quốc tế, tiếp thị và bán hàng, dịch vụ. Các hoạt động hỗ trợ bao gồm mua sắm cơ bản, phát triển công nghệ, quản lý nguồn nhân lực và hạ tầng cơ sở của công ty. Mỗi hoạt động cần được phân tích về giá trị tăng thêm của nó. Tổng giá trị kết hợp của tất cả các hoạt động này khi xem xét trong mối quan hệ với chi phí cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cũng cần được phân tích bởi nó sẽ quyết định mức độ (hoặc sự thiếu hụt) của biên lợi nhuận.

• Giao vận nội địa – các hoạt động bao gồm nhận, lưu trữ, kiểm kê và phân nhóm các vật liệu đầu vào cho tới sản phẩm. Hoạt động này cũng bao gồm cả việc nhận, lưu kho, quản lý tồn kho, lịch trình vận chuyển và quản lý nhà cung cấp.

• Vận hành – bao gồm chạy máy, đóng gói, lắp ráp, bảo trì thiết bị, kiểm tra và quản lý vận hành.

• Giao vận quốc tế – liên quan tới các hoạt động như xử lý đơn hàng, lưu kho, lịch trình vận chuyển và quản lý phân phối.

• Tiếp thị và bán hàng – bao gồm các hoạt động thuyết phục hoặc làm cho khách hàng mua sản phẩm của công ty: quảng cáo, khuyến mãi, bán hàng, báo giá, lựa chọn kênh phân phối và quản lý bán lẻ.

• Dịch vụ – liên quan tới việc bảo trì sản phẩm sau khi bán hàng, tức là bảo đảm chất lượng và/hoặc giá trị tăng thêm theo cách khác như lắp đặt, đào tạo, phục vụ, cung cấp linh kiện và nâng cấp sản phẩm. Dịch vụ tăng cường giá trị của sản phẩm và cho phép tương tác (thương mại) với người mua sau bán hàng.

• Mua sắm cơ bản – được Porter coi là một hoạt động thứ cấp, mặc dù nhiều chuyên gia trong lĩnh vực này có thể tranh luận rằng đây (ít nhất phần nào đó) là một hoạt động sơ cấp. Hoạt động này bao gồm mua nguyên vật liệu thô, dịch vụ, nguồn cung ứng, đàm phán hợp đồng với nhà cung cấp, bảo đảm việc thuê nhà xưởng, và các hoạt động tương tự.

• Phát triển công nghệ – Porter đề cập tới các hoạt động như nghiên cứu phát triển, cải tiến sản phẩm và/hoặc quy trình, (tái) thiết kế và phát triển các dịch vụ mới.

• Quản lý nguồn nhân lực – bao gồm tuyển dụng và đào tạo cũng như lương bổng, giữ chân nhân viên và các phương tiện khác để tạo ra tiền từ nguồn nhân lực.

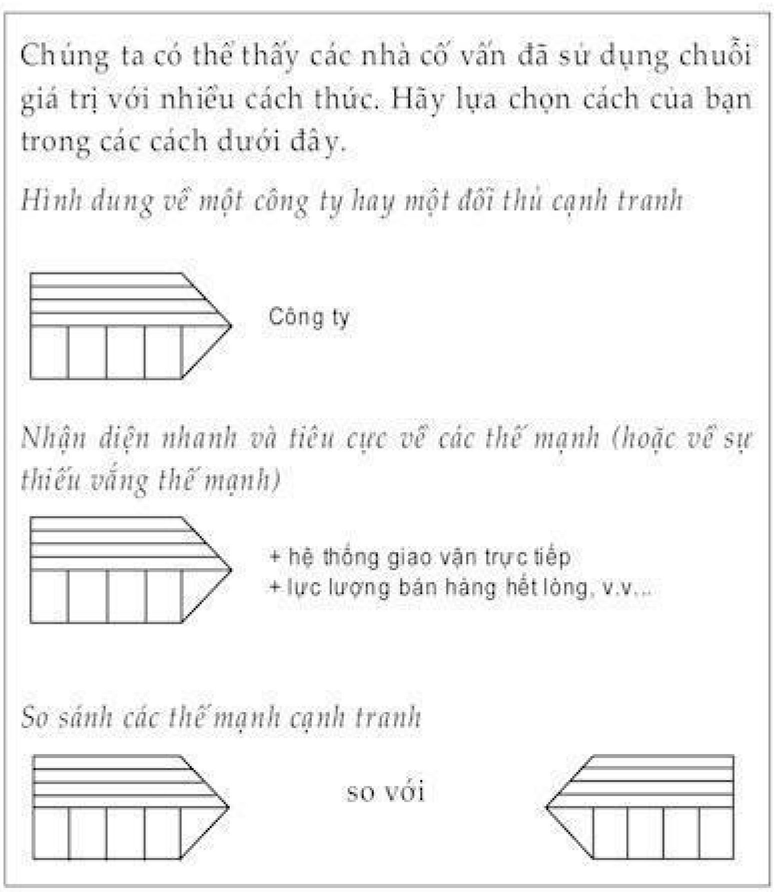
• Hạ tầng cơ sở – như quản lý chung, thủ tục hoạch định, tài chính, kế toán, quan hệ công chúng và quản lý chất lượng, có thể tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

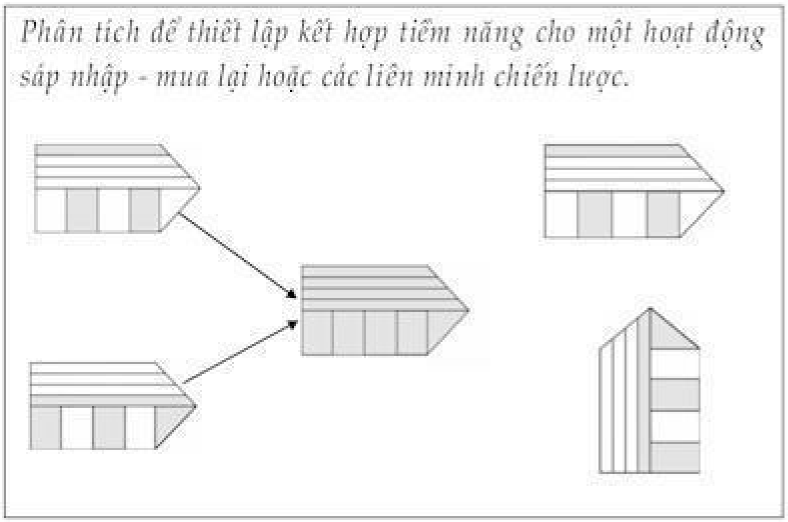
KẾT LUẬN

Từ khi Porter giới thiệu mô hình chuỗi giá trị vào giữa những năm 1980, các nhà hoạch định và cố vấn chiến lược đã sử dụng nó khá thường xuyên để sơ đồ hóa điểm mạnh và điểm hạn chế của công ty. Khi phân tích các liên minh chiến lược và các đàm phán sáp nhập - mua lại (M&A), chuỗi giá trị cũng thường được dùng để có ngay cái nhìn tổng thể về những hợp tác có khả năng. Ví dụ nếu một công ty mạnh về giao vận, và một công ty khác mạnh về bán hàng và dịch vụ, họ có thể cùng nhau tạo thành một đối thủ cạnh tranh nhanh nhạy và mạnh mẽ.

Còn có một hạn chế là khó đo lường hay xếp loại các thế mạnh cạnh tranh một cách có mục đích. Đặc biệt là khi cố gắng sơ đồ hóa toàn bộ chuỗi giá trị và áp dụng các công cụ đo lường hoặc xếp loại, nhiều công ty phải sử dụng nhiều nhà phân tích, hoạch định và cố vấn chiến lược.

Gần đây, người ta đưa ra thêm thuật ngữ *lưới giá trị*. Thuật ngữ này làm nổi bật một thực tế là cạnh tranh trong chuỗi giá trị đã được dịch chuyển so với quan điểm nghiêm khắc của mô hình chuỗi giá trị truyền thống (Pil và Holweg, 2006).





Hình 16.2 Chuỗi giá trị: một công cụ linh hoạt cho các nhà tư vấn

THAM KHẢO

1. Pil, F.K. và Holweg (2006 *Evolving from value chain to value grid* (tạm dịch: Tiến hóa từ chuỗi giá trị tới lưới giá trị). MIT Sloan Management Review 47(4): 72-9.

2. Porter, M.E. (1985 *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* (tạm dịch: Lợi thế cạnh tranh: tạo ra và duy trì hiệu quả cao). New York: Free Press.

17. QUẢN LÝ DỰA TRÊN GIÁ TRỊ



TỔNG QUAN

Quản lý dựa trên giá trị (Value-based management -VBM) là một công cụ tối đa hóa giá trị của công ty. VBM sử dụng kỹ thuật đánh giá trong quản lý hiệu quả, kiểm soát kinh doanh và ra quyết định. Giá trị của công ty được xác định theo các dòng tiền chiết khấu tương lai. Giá trị được tạo ra khi công ty đầu tư vốn để thu về hơn chi phí vốn. Tất cả các chiến lược và quyết định được kiểm tra với việc tạo ra giá trị tiềm năng. Có nhiều cách sử dụng VBM. Cách đơn giản nhất là sử dụng trong báo cáo tài chính, lợi nhuận sẽ phải chịu một mức chi phí vốn (giá trị gia tăng kinh tế). VBM cũng có thể được dùng để lập ngân sách vốn và phân tích đầu tư. Tất cả các khoản đầu tư đều được kiểm tra với mức chi phí vốn cần thiết. Sử dụng đúng cách, mô hình này sẽ giúp đồng hướng tất cả các hoạt động và quyết định được ra trên các yếu tố định hướng chủ chốt của giá trị.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Quản lý dựa trên giá trị được sử dụng để xác lập mục tiêu, đánh giá hiệu quả, xác định lợi tức và giao tiếp với các nhà đầu tư, cũng như để lập và đánh giá ngân sách vốn. Các hệ thống kế toán truyền thống xác định giá trị của các tổ chức dựa trên các thước đo hiệu quả như thu nhập trên mỗi cổ phần hay tỷ suất lợi nhuận trên vốn cổ phần. Tuy nhiên, chúng không xét tới hiệu quả khai thác và sử dụng các nguồn lực, tức là chi phí cơ hội đối với vốn đầu tư. Vì vậy, nhiều công ty trên giấy tờ có sinh lời nhưng trên thực tế lại không phải vậy.

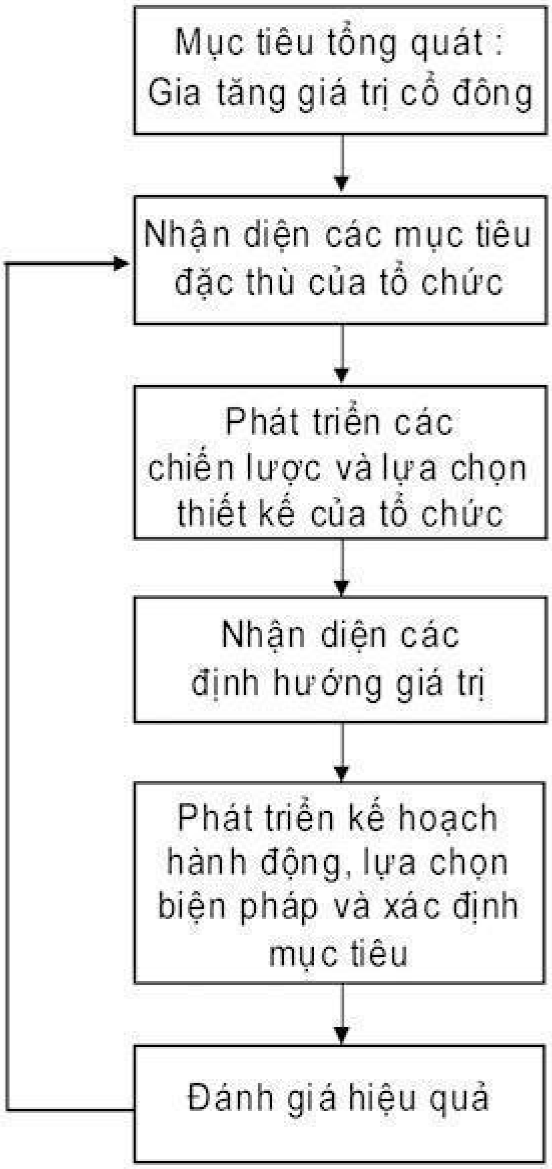
Để áp dụng thành công cần chú ý tới bốn vấn đề:

1. Đánh giá;

2. Quản lý;

3. Động lực;

4. Hệ tư duy.



Hình 17.1 Khuôn khổ kế toán quản lý dựa trên giá trị

Có ba bước cần thực hiện liên quan tới đánh giá. Trước hết, xác lập các quy tắc chuyển đổi lợi nhuận kế toán thành lợi nhuận kinh tế (tức là điều chỉnh thu nhập thông thường để loại trừ những bất thường kế toán tác động tới kết quả kinh tế). Tiếp theo, nhận diện các trọng tâm VBM trong tổ chức: có thể lớn hoặc nhỏ nhưng phải cho kết quả đáng tin cậy. Cuối cùng, kết nối các trọng tâm này nhằm hòa hợp các quyết định trong tổ chức. Điều này cho phép theo dõi VBM ở từng đơn vị trên cơ sở hàng tháng.

Đo lường giá trị là một chuyện, sử dụng kết quả lại là chuyện khác. Quản lý và giá trị vì vậy phải được kết nối chặt chẽ. Kỹ thuật lập ngân sách và hoạch định phải được điều chỉnh để hợp nhất khái niệm và một liên kết phải được thiết lập giữa các đòn bẩy hoạt động và chiến lược.

Bằng cách dựa chính sách lương bổng vào gia tăng giá trị, các nhà quản lý có thể được khích lệ tư duy và hành động như những người chủ bởi họ được trả như người chủ - tài sản của cá nhân họ sẽ tăng khi tài sản của các cổ đông tăng. Bởi vậy, phần thưởng và các khích lệ khác phải được gắn kết với hiệu quả đối lập của ngân sách, cho phép các nhà quản lý tập trung vào việc tối đa hóa tài sản hơn là chỉ đạt được những kỳ vọng của công ty. Tất nhiên, sẽ có một mức độ rủi ro nhất định bao gồm cả mức phạt nếu hiệu quả kém. Một lợi thế khác nữa là việc chuyển từ thương lượng liên tục về các mục tiêu tài chính thành việc thiết lập một lần các tham số thưởng làm đơn giản hóa phần lớn quá trình hoạch định.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Khi sử dụng mô hình quản lý dựa trên giá trị, cần xét đến các vấn đề sau:

• Tập trung vào các quyết định vận hành tốt hơn thay vì tính toán các giá trị cụ thể. Giá trị đích thực của VBM là tương tác giữa các vấn đề kinh doanh và các định hướng giá trị.

• Tránh sự phức tạp về mặt kế toán tới từng chi tiết nhỏ nhặt nhất.

• Giá trị tuyệt đối không quan trọng mà tạo ra giá trị mới quan trọng.

• Không sử dụng VBM như một công cụ riêng lẻ mà tích hợp nó vào hoạch định chiến lược cũng như vào chu kỳ hoạch định và kiểm soát.

• Cam kết theo đuổi và hỗ trợ tích cực từ phía lãnh đạo cấp cao là vô cùng cần thiết.

KẾT LUẬN

Mặc dù được mô tả như một thước đo hiệu quả tài chính, hơn thế còn là thước đo có thể tính toán được trên lý thuyết, nhưng cần nhớ rằng VBM không phải để tạo ra các con số cụ thể giống tăng trưởng vốn nói chung. Thực hiện VBM có thể phức tạp. Đặc biệt cần đến thông tin về dòng tiền tương lai. VBM có thể nhấn mạnh vào giá trị cổ đông và tập trung việc tạo ra tiền trong ngắn hạn. Nhìn chung, chúng ta không nên đi quá sâu vào chi tiết hoặc sử dụng các phương pháp phức tạp.

THAM KHẢO

1. Ittner, C.D. và Larcker, D.F. (2001 *Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective* (tạm dịch : Đánh giá nghiên cứu thực nghiệm trong kế toán quản trị: Một hình thức quản lý dựa trên giá trị). Journal of Accounting and Economics 32: 349-410.

2. Rappaport, A (1986 *Creating Shareholder Value: A guide for managers and investors* (tạm dịch: Tạo ra giá trị cổ đông: Chỉ dẫn cho các nhà quản lý và nhà đầu tư). New York: Simon & Schuster.

3. Stewart, G.B. (1990) *The Quest for Value* (tạm dịch: Đi tìm giá trị). New York: HarperCollins.

18. CÁC QUY TẮC GIÁ TRỊ CỦA TREACY VÀ WIERSEMA



TỔNG QUAN

Ý tưởng cơ bản của mô hình này là không một công ty nào có thể làm mọi thứ cho tất cả mọi người. Những vấn đề chính yếu mà một công ty sẽ thành công hay thất bại trong việc cung cấp giá trị duy nhất cho khách hàng bằng cách thỏa mãn nhu cầu của họ, có thể được xác định và thảo luận với mô hình quy tắc giá trị. Bất kỳ hoạt động kinh doanh tốt nào đều cần một mục tiêu giá trị, một mô hình hoạt động và một loại hình giá trị.

Treacy và Wiersema (1995) cho rằng có ba quy tắc giá trị chung giúp cho một tổ chức chuyển giao giá trị tới khách hàng:

• Văn hóa tác nghiệp xuất sắc - theo đuổi chi phí hoạt động tối ưu;

• Dẫn đầu về sản phẩm - cung cấp sản phẩm tốt nhất (về kỹ thuật, và sử dụng công nghệ mới nhất); và hơn hết, là người tiên phong trong lĩnh vực;

• Quan hệ mật thiết với khách hàng - cung cấp giải pháp tổng thể tốt nhất, bằng cách trở nên đáng tin cậy nhất và hồi đáp nhanh nhất trước nhu cầu của khách hàng.

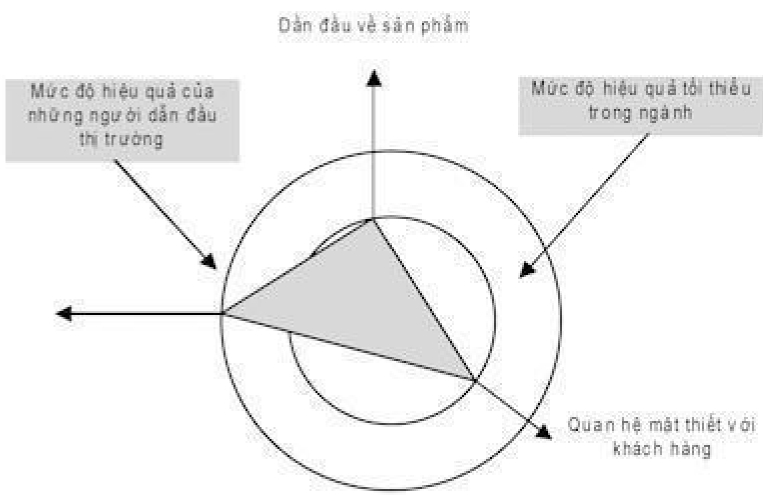
Những người dẫn đầu về văn hóa tác nghiệp xuất sắc cung cấp các sản phẩm có chất lượng tương đối cao với mức giá tương đối thấp. Tuy nhiên, các tổ chức này không cung cấp những sản phẩm hay dịch vụ mới nhất. Thay vào đó, như những bậc thầy, họ quan sát định hướng của thị trường và thực hiện những hoạt động được coi như những nhân tố thành công quan trọng. Trọng tâm của họ là hiệu năng, hợp lý hóa các quy trình, tích hợp chuỗi cung ứng, giảm thiểu tồn kho, triệt tiêu rườm rà, và năng động trong quản lý số lượng. Tiêu chuẩn hóa (một phần) các sản phẩm và các quy trình chính là yếu tố then

chốt.

Dẫn đầu về sản phẩm là những nhà phát minh và tiếp thị nhãn hiệu. Các tổ chức này thí nghiệm liên tục với các sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm mới. Thị trường của họ hoặc là vô danh hoặc là vô cùng năng động. Lợi nhuận biên có thể siêu cao, đơn giản chỉ vì có độ rủi ro cao đi kèm. Vì vậy trọng tâm phải là nghiên cứu và phát triển, thiết kế và thời gian chào bán ra thị trường nhanh nhằm ghi những bàn thắng lớn, gỡ lại những thất bại vô số trước đó. Sáng tân công nghệ và quản lý vòng đời sản phẩm là những yếu tố then chốt.

Các tổ chức dẫn đầu về quan hệ mật thiết với khách hàng sẽ làm bất cứ điều gì để thỏa mãn (một nhóm nhỏ) khách hàng miễn là họ cho rằng khách hàng đáng được như vậy. Các tổ chức này không tin vào các giao dịch một lần. Họ đầu tư thời gian và tiền bạc và các mối quan hệ lâu dài với một số ít khách hàng. Họ muốn biết mọi thứ về khách hàng và làm việc gần gũi với họ. Trọng tâm là vượt qua sự mong đợi, giữ chân khách hàng, giá trị suốt đời, tin cậy và "luôn đối xử tử tế". Quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management -CRM) là yếu tố then chốt.

Treacy và Wiersema lý luận rằng những công ty dẫn đầu trên thị trường đạt được thành công bởi vì họ không theo đuổi cùng lúc tất cả các loại hình giá trị. Mặc dù không phải là không thể kết hợp được cả ba quy tắc giá trị trên, nhưng chúng có thể làm nảy sinh mâu thuẫn, nhầm lẫn và không hiệu quả. Vì vậy, Treacy và Wiersema cho rằng bắt buộc phải lựa chọn giữa các giá trị. Thêm vào đó, họ cho rằng quy tắc giá trị, nếu được lựa chọn thận trọng và được thực hiện triệt để, có thể tạo ra giá trị đáng kể cho tổ chức.



Hình 18.1 Các quy tắc giá trị

SỬ DỤNG KHI NÀO

Các tổ chức không ngừng đặt câu hỏi về nhu cầu của khách hàng và giá trị thực của những gì họ cung cấp. Mô hình các quy tắc giá trị giúp trả lời những câu hỏi đó. Sử dụng mô hình này thường đưa ra hiểu biết sâu sắc, đặc biệt khi một tổ chức suy ngẫm về lý do mình tồn tại và tổ chức (muốn) phục vụ khách hàng (kỳ vọng) của mình như thế nào.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Lựa chọn một mục tiêu giá trị đặc thù tùy thuộc vào việc kết nối những khả năng của tổ chức với những yêu cầu cần thiết để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Thường cần đủ ba vòng thảo luận để đạt được hiểu biết cặn kẽ về tình huống. Ở mỗi vòng, ban giám đốc sẽ suy ngẫm về tình huống hiện tại, xem xét các ý tưởng và lựa chọn, đánh giá các lựa chọn đó, và cuối cùng là chọn một mục tiêu giá trị cụ thể để cạnh tranh.

Ở vòng đầu tiên, các nhà quản lý cấp cao cùng trả lời các câu hỏi sau:

• Loại giá trị nào có ý nghĩa nhất đối với khách hàng?

• Có bao nhiêu khách hàng tập trung vào mỗi loại giá trị?

• Tiêu chuẩn của ngành nghề là gì? Có đối thủ cạnh tranh nào làm tốt hơn so với tiêu chuẩn ấy không?

• Tại sao chúng ta tốt hơn hay kém hơn đối thủ cạnh tranh?

Vòng thứ hai đòi hỏi các nhà quản lý cấp cao xác định ba quy tắc giá trị có ý nghĩa thế nào đối với hoạt động kinh doanh của mình, bao gồm bất cứ sự thay đổi đáng kể nào. Kết quả là có vài lựa chọn để cân nhắc.

Ở vòng thứ ba, từng lựa chọn được lọc ra. Thường thì các cá nhân xuất sắc tham gia vào vòng này, không chỉ để làm dịu đi căng thẳng trong lịch thực hiện mà còn đảm bảo sự hỗ trợ của họ bằng cách tạo cho họ (cảm giác) có ảnh hưởng tới toàn bộ các hoạt động trong tương lai của công ty. Cuối cùng, mọi lựa chọn phải được chi tiết hóa thể hiện được làm thế nào tổ chức có thể đồng hướng phù hợp với quy tắc giá trị được lựa chọn (mới). Điều này có nghĩa là mô tả các mô hình hoạt động của tổ chức, các quy trình kinh doanh, cấu trúc, văn hóa, hệ thống quản trị và công nghệ thông tin cũng như các định hướng giá trị tương ứng được áp dụng khi lựa chọn các quy tắc giá trị. Thêm vào đó, phải xác định được những ước tính (sơ bộ) về mức khả thi tài chính, thu nhập tiềm năng, các nhân tố thành công chính yếu và những rủi ro tiềm ẩn. Sau vòng ba, các nhà quản lý cấp cao sẽ ra quyết định lựa chọn nào phù hợp cho tổ chức.

KẾT LUẬN

Mô hình quy tắc giá trị của Treacy và Wiersema thu hút được sự chú ý và được chấp nhận rộng rãi. Tuy nhiên, mô hình này thường bị sử dụng nhầm, chẳng hạn khi các nhà tư vấn và quản lý buộc một tổ chức phải lựa chọn và trở nên xuất sắc chỉ với một mục tiêu giá trị duy nhất. Theo đó, những mô hình dẫn đầu thúc đẩy được việc ra quyết định. Mỗi một lựa chọn một chiều sẽ tập trung cận kề với mục tiêu giá trị đơn nhất. Những người dẫn đầu thị trường thực sự không chỉ xuất sắc ở một quy tắc giá trị (cho trước), mà còn cạnh tranh ở tất cả các quy tắc giá trị hay thậm chí tạo ra những quy tắc giá trị mới như độ bền vững. Hơn nữa, những người dẫn đầu thị trường cũng cố gắng lập nên các tiêu chuẩn của ngành.

Một câu hỏi có thể được đặt ra là liệu các công ty có lựa chọn không. Chẳng hạn bất kỳ một nhà cung cấp dịch vụ B2B cũng đều đi đến văn hóa tác nghiệp xuất sắc, các nhà bán buôn cũng vậy. Các công ty công nghệ cao có xu hướng trở thành người dẫn đầu về sản phẩm nếu không họ sẽ phải ra khỏi cuộc chơi. Cũng vậy, việc thay đổi một công ty toàn cầu nhiều tỷ đô-la không tập trung vào hiệu quả khi thị

trường chứng khoán bị nhấn chìm dường như là không thể. Ba quy tắc giá trị không bao hàm được hết các lựa chọn chiến lược khả thi. Ví dụ: mô hình không bao gồm các quyết sách chiến lược của công ty, như "thành lập hay mua lại", nhãn hiệu công ty với nhãn hiệu sản phẩm. Vì vậy, chúng tôi gợi ý sử dụng kết hợp mô hình này với các mô hình chiến lược khác.

Ngoài ra, mô hình quy tắc giá trị tập trung vào giá trị cho khách hàng, và nhấn mạnh xu hướng tự nhiên của các tổ chức song hành với thay đổi các nhu cầu của khách hàng và những phát triển của thị trường, tìm mọi cách tránh để mất khách hàng. Quá tập trung vào nhu cầu của khách hàng cuối cùng sẽ làm cho tổ chức ít chú ý hơn tới năng lực và khả năng của mình. Vì vậy, không nên sử dụng mô hình này quá cứng nhắc và đơn lẻ.

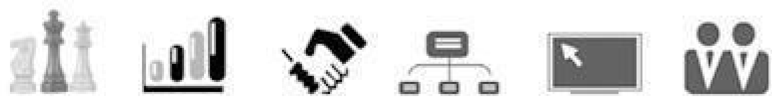
THAM KHẢO

Treacy, M. Và Wiersama, F. (1995) *The Discipline of Market Leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market* (tạm dịch: Quy tắc của người dẫn đầu thị trường: Lựa chọn khách hàng, thu hẹp trọng tâm, thống lĩnh thị trường). London: HarperCollins.

PHẦN HAI

CÁC MÔ HÌNH CHIẾN THUẬT

Các mô hình này giúp tổ chức các quy trình, nguồn lực và con người của một công ty. Chúng đưa ra các câu hỏi ”làm thế nào” quan trọng khi phân tích và thiết kế những tổ chức ưu việt.



19. CẤU TRÚC 7-S



TỔNG QUAN

Cấu trúc 7-S là một mô hình chẩn đoán được sử dụng cho tổ chức có hiệu quả tổng thể. Nó được phát triển nhằm khuyến khích tư duy rộng hơn về cách thức tổ chức công ty hiệu quả. Việc thực hiện chiến lược cần xem xét thật kỹ lưỡng cách thức một chiến lược có thể vận hành, liên quan tới bảy yếu tố chính yếu: chiến lược, cơ cấu, hệ thống, kỹ năng, nhân viên, phong cách và các giá trị chia sẻ. Tiền đề của mô hình là bảy yếu tố này phải đồng hướng bởi chúng củng cố lẫn nhau.

Bảy yếu tố tổ chức phụ thuộc lẫn nhau này có thể được phân loại thành loại "cứng" và "mềm". Các yếu tố cứng (lý trí, hữu hình) là chiến lược (Strategy), cơ cấu (Structure) và hệ thống (Systems). Các yếu tố mềm (thuộc về cảm xúc) là giá trị chia sẻ (Shared values), phong cách (Style), nhân viên (Staff) và kỹ năng (Skills). Bảy chữ "S" trên tạo thành cấu trúc 7-S như sau:

• Chiến lược – liên quan tới các mục tiêu của tổ chức và những lựa chọn đã được cân nhắc kỹ lưỡng để đạt được các mục tiêu đó. Chẳng hạn như ưu tiên một số sản phẩm và thị trường hay phân bổ các nguồn lực.

• Cơ cấu – liên quan tới cấu trúc tổ chức, hệ thống thứ bậc và sự điều phối, bao gồm sự phân chia lao động và kết hợp các nhiệm vụ cũng như các hoạt động.

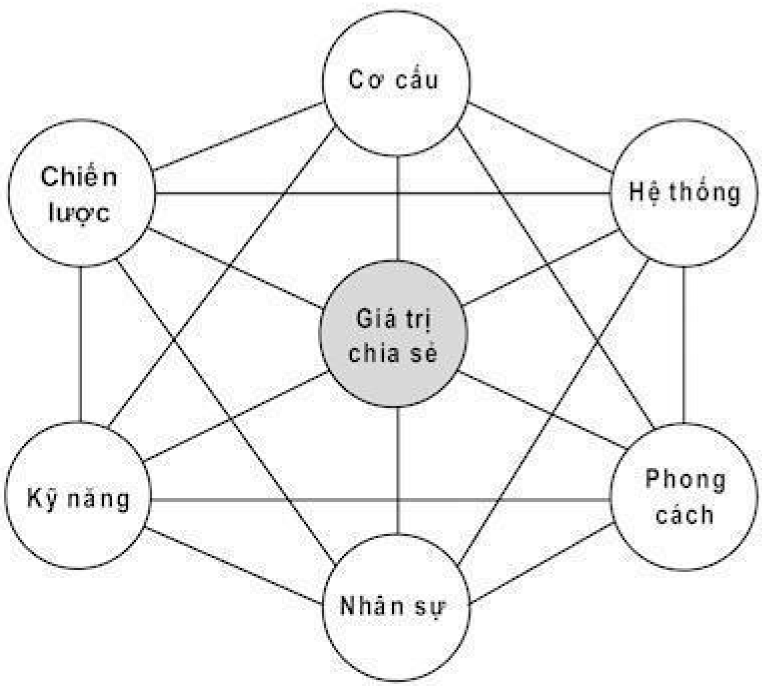
• Hệ thống – là các quy trình sơ cấp và thứ cấp mà tổ chức sử dụng để mọi việc hoạt động, chẳng hạn như hệ thống sản xuất, hoạch định nguồn cung ứng, và quy trình nhận đơn đặt hàng.

• Giá trị chia sẻ – là các giá trị làm rõ nét mục đích tồn tại thực sự của tổ chức. Vì vậy, chúng được đặt ở trung tâm của cấu trúc. Các giá trị chia sẻ bao gồm niềm tin và kỳ vọng cốt lõi mà người lao động có đối với công ty của họ.

• Phong cách – liên quan tới những bằng chứng hữu hình chưa được văn bản hóa về cách các nhà quản lý thực sự thiết lập ưu tiên và sử dụng thời gian như thế nào. Hành vi tượng trưng và cách nhà quản lý quan hệ với nhân viên của mình là các chỉ báo về phong cách của tổ chức.

• Nhân viên – bao gồm những người trong tổ chức, đặc biệt là sự có mặt tập thể của họ.

• Kỹ năng – là những khả năng đặc thù của đội ngũ nhân sự và của tổ chức nói chung cũng như của từng cá nhân nói riêng.



Hình 19.1 Cấu trúc 7-S

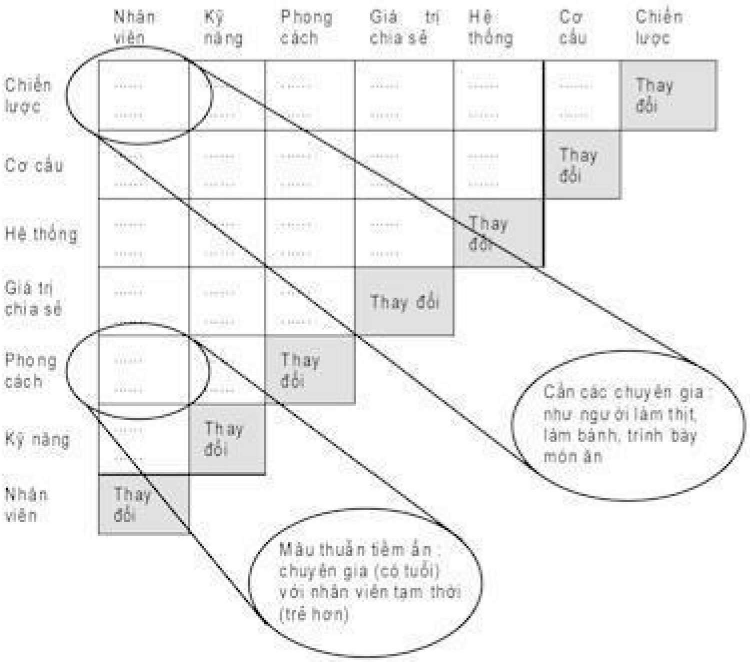
SỬ DỤNG KHI NÀO

Cấu trúc 7-S là một danh mục hợp lý để xác định và phân tích các yếu tố quan trọng nhất của một tổ chức. Cấu trúc này giúp cho người sử dụng nó làm việc với tính kỷ luật cao và cùng lúc cho phép nhìn nhận những triển vọng "mềm" và "cứng" trong tổ chức. Mô hình có thể được sử dụng để phân tích tổ chức hiện tại hoặc một tình huống trong tương lai, và có thể giúp nhận diện những khác biệt và mâu thuẫn giữa chúng. Mô hình cũng được sử dụng để đánh giá tính khả thi của kế hoạch chiến lược từ triển vọng về khả năng của tổ chức tới thành công với chiến lược đề xuất. Trong trường hợp này, cấu trúc 7-S giống như một chiếc la bàn, cho biết liệu các yếu tố tổ chức có cùng chỉ về một hướng không.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Cấu trúc 7-S có thể được dùng như một ma trận hoặc bảng biểu để đánh giá tác động của chiến lược đề xuất của tổ chức. Xây dựng một ma trận trong đó liệt kê các mâu thuẫn và giải pháp cũng như những kết hợp khả thi của 7-S, để từ đó quyết định hoặc điều chỉnh chiến lược như thế nào, hoặc thay đổi tổ chức cho phù hợp với chiến lược. Nếu phương pháp này được thực hiện với tính kỷ luật cao, cấu trúc 7-S sẽ tạo ra một chiến lược mang tính tổng thể hơn hầu hết các chiến lược từng có.

Ví dụ: Chuỗi siêu thị của Sammy. Sammy đang chuyển đổi từ mô hình bán lẻ dọc đường truyền thống sang một bách hóa cấp cao đầy đủ dịch vụ, sạch sẽ, tiện lợi, và một khu chợ sạch. Quyết định ban đầu thuê các chuyên gia có thể có hệ quả vượt xa phạm vi của chiến lược đề xuất.



Hình 19.2 Ma trận 7-S

Chú ý rằng những người phát minh ra cấu trúc 7-S định sử dụng nó với một cách thức phức tạp hơn nhiều: người ta cho rằng sự thành công của một công ty tùy thuộc vào việc quản lý thành công các véc tơ luận điểm (các thái cực đối lập) của các yếu tố hoặc các chiều trong 7-S. Những công ty khôn ngoan nhất biến mâu thuẫn thành lợi thế.

Chiến lược	Kế hoạch	↔	Cơ hội
Cơ cấu	Chuyên biệt	↔	Kiêm nhiệm
Hệ thống	Bắt buộc	↔	Tự do
Giá trị chia sẻ	Tư duy cứng	↔	Tư duy mềm
Phong cách	Cứng nhắc	↔	Thay đổi
Kỹ năng	Tập thể	↔	Cá nhân
Nhân viên	Tối đa	↔	Tối thiểu

Hình 19.3 Chiều hướng (véc tơ) các luận điểm

KẾT LUẬN

Cấu trúc 7-S là một mô hình chẩn đoán rõ ràng và thiết thực. Tuy nhiên, các yếu tố "mềm" của cấu trúc này là một thách thức khi sử dụng bởi chúng rất khó lượng hóa. Vì vậy, cấu trúc 7-S thường được dùng theo cách tách biệt: liệt kê các vấn đề dựa vào một danh mục. Việc sử dụng nguyên cấu trúc, bao gồm việc phân tích mối quan hệ giữa bảy chữ S hay phân tích các mâu thuẫn tổ chức trong bảy chữ S, thường bị bỏ sót. Nếu được sử dụng như vậy, mô hình sẽ không đưa ra được những đề xuất cải thiện. Sau cùng, việc phát triển những khả năng mới của tổ chức đòi hỏi nhiều hơn việc chỉ nắm bắt được vì

sao những khả năng hiện có chưa hiệu quả. Tuy nhiên, có rất nhiều mô hình bổ sung hoạt động ở cấp độ từng chữ S riêng biệt có thể khám phá những tiềm năng chưa được tính đến.

THAM KHẢO

1. Pascale, R.T. (1990) *Managing on the Edge: How successful companies use conflict to stay ahead* (tạm dịch : Quản lý lúc nguy nan: Các công ty thành công đã sử dụng mâu thuẫn để tiến lên như thế nào). New York: Simon & Schuster.

2. Pascale, R.T. và Athos, A. (1981) *The Art of Japanese Management: Applications for American executives* (tạm dịch: Nghệ thuật quản lý Nhật Bản: Ứng dụng đối với nhà quản lý Mỹ). New York: Simon & Schuster.

20. TÍNH PHÍ DỰA TRÊN HOẠT ĐỘNG



TỔNG QUAN

Tính phí dựa trên hoạt động là một mô hình kế toán chi phí. Nó được sử dụng để phân bổ các chi phí dựa trên thời gian dành cho các hoạt động liên quan tới sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Các mô hình kế toán chi phí truyền thống phân bổ (tổng) các chi phí gián tiếp dựa trên số lượng. Vì vậy, các chi phí đối với những sản phẩm có số lượng lớn bị đánh giá quá cao trong khi chi phí đối với những sản phẩm có số lượng ít lại bị đánh giá quá thấp. Ngược lại với cách phương thức kế toán chi phí truyền thống, mô hình tính phí dựa trên hoạt động (Activity-based costing – ABC) tính toán các chi phí "thực" của sản phẩm, khách hàng hay dịch vụ bằng cách quy các chi phí gián tiếp không theo số lượng mà theo các hoạt động được yêu cầu hoặc đã thực hiện.

Thay cho việc sử dụng tỷ lệ phần trăm tùy ý để phân bổ các chi phí, ABC xác định các mối quan hệ nhân - quả để chia chi phí một cách khách quan. Khi chi phí của các hoạt động đã được xác định, chi phí của từng hoạt động được quy về mỗi sản phẩm trong phạm vi mà sản phẩm sử dụng hoạt động đó. Theo cách này, ABC thường xác định các khu vực có tổng chi phí đơn vị cao và có thể hướng chú ý vào việc tìm cách giảm chi phí hoặc tăng giá bán đối với các sản phẩm có chi phí cao hơn.

Một giả định cơ bản cần phải nhấn mạnh khi sử dụng mô hình ABC là các chi phí không phải được tạo ra từ chính các sản phẩm hay khách hàng mà bởi các hoạt động cần có để tạo ra sản phẩm hay để phục vụ khách hàng. Các sản phẩm khác nhau đòi hỏi các hoạt động khác nhau, mỗi hoạt động sử dụng các mức nguồn lực khác nhau, và việc phân bổ các chi phí cần có tỷ trọng tương ứng.

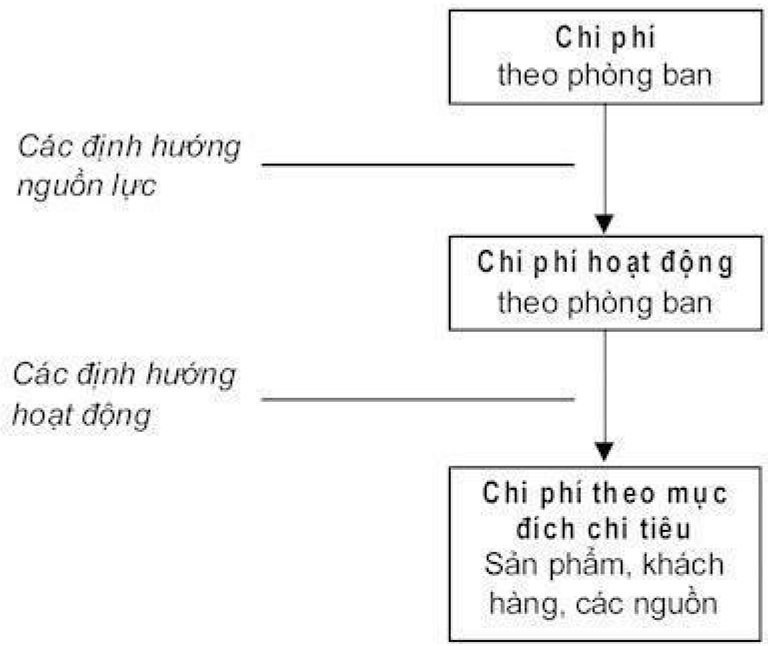
Khi ra các quyết định kinh doanh, những hiểu biết về các chi phí thực có thể giúp:

• thiết lập các điểm hòa vốn;

• xác định các yếu tố “sinh lợi” và “gây lỗ” (tức là đánh giá “giá trị khách hàng”;

• đánh dấu các cơ hội cải tiến;

• so sánh các lựa chọn đầu tư.



Hình 20.1 Tính phí dựa trên hoạt động

SỬ DỤNG KHI NÀO

Tính phí dựa trên hoạt động có thể hữu dụng nếu tổng chi phí cao và các sản phẩm/khách hàng rất đa dạng theo độ phức tạp và các chi phí mua bán. Tính phí dựa trên hoạt động chuyển chi phí gián tiếp thành chi phí trực tiếp. Là một hệ thống quản lý chi phí chính xác hơn kế toán chi phí truyền thống, ABC xác định các cơ hội cải thiện hiệu quả và hiệu năng của các quy trình kinh doanh bằng cách xác định chi phí “thực” của một sản phẩm hay dịch vụ.

Những mô hình khác tương tự như ABC là Tổng phí sở hữu (total cost of ownership - TCO) và chi phí vòng đời (life cycle costs - LCC). TCO là tính toán phản ánh tổng chi phí đầu tư bao gồm các khoản mua một lần, chi phí phát sinh và chi phí vận hành. Khái niệm TCO được sử dụng nhiều trong các hoạt động công nghệ thông tin, khi lợi nhuận khó lượng hóa được và tập trung vào việc giảm thiểu chi phí dự án. Phân tích chi phí vòng đời tính toán chi phí của một hệ thống hay sản phẩm trong suốt chu kỳ sống của nó.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Có năm bước thực hiện một phân tích ABC đơn giản:

1. Định nghĩa đối tượng phí, các hoạt động gián tiếp và nguồn lực được sử dụng cho các hoạt động gián tiếp;

2. Xác định các chi phí trên mỗi hoạt động gián tiếp;

3. Nhận dạng các định hướng chi phí đối với mỗi nguồn lực;

4. Tính toán tổng chi phí sản phẩm gián tiếp theo loại đối tượng phí;

5. Phân chia tổng chi phí theo số lượng đối với chi phí gián tiếp trên mỗi đối tượng chi phí đơn lẻ.

Các đối tượng phí là các sản phẩm, khách hàng, dịch vụ hay bất cứ thứ gì là đối tượng của kế toán chi phí. Các hoạt động có thể là bất cứ việc gì công ty làm để vận hành kinh doanh: thu nhận, bốc dỡ, đóng gói, mua bán, kêu gọi, giải thích, bán hàng, mua hàng, khuyến mãi, tính toán, xử lý đơn hàng... Các hoạt động gián tiếp không thể quy trực tiếp về đối tượng phí. Các nguồn lực là máy móc, máy tính, con người và bất cứ năng lực hay tài sản nào có thể phân bổ (một phần) vào một hoạt động.

KẾT LUẬN

ABC tạo điều kiện cho việc phân đoạn dựa trên khả năng sinh lợi thực và giúp xác định giá trị khách hàng chính xác hơn. Vì vậy, đây là bước đầu tiên tiến tới quản lý dựa trên hoạt động (ABM). ABC không đánh giá hiệu năng hay sản lượng của các hoạt động mặc dù nó vô cùng quan trọng cho việc cải tiến. Thêm vào đó, ABC giả định rằng có thể xác định các đối tượng phí, hoạt động và nguồn lực duy nhất. Cuối cùng, kết quả đầu ra của một phân tích ABC chỉ chính xác như đầu vào.

THAM KHẢO

Kaplan, R.S. và Cooper, R. (1998) *Cost and Effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance* (tạm dịch: Chi phí và Hiệu quả: Sử dụng hệ thống chi phí tích hợp để đạt lợi nhuận và hiệu quả). Cambridge, MA: Havard Business School Press.

21. BEER VÀ NOHRIA – LÝ THUYẾT E VÀ O



TỔNG QUAN

Beer và Nohria đã sử dụng hai cách tiếp cận khác nhau với sự thay đổi của tổ chức trong thế giới ngày nay theo các quan sát, nghiên cứu và trải nghiệm của mình. Họ gọi hai cách tiếp cận này là *Lý thuyết E* và *Lý thuyết O* về thay đổi.

• Lý thuyết E (Economic). Mục đích của lý thuyết E là sự tạo thành giá trị kinh tế, thường được thể hiện ở giá trị cổ đông. Nó tập trung vào các hệ thống và cơ cấu chính thức. Nó được định hướng từ trên xuống bởi sự hỗ trợ bao quát của các nhà tư vấn và các động cơ tài chính. Sự thay đổi được hoạch định và lập trình hóa.

• Lý thuyết O (Organizational). Mục tiêu của lý thuyết O là phát triển năng lực nhân sự của một tổ chức để thực hiện chiến lược, và nắm bắt được hiệu quả của những thay đổi được tạo ra khi hành động. Lý thuyết này tập trung vào sự phát triển một văn hóa cam kết theo đuổi một cách mạnh mẽ. Ý nghĩa của nó bao hàm sự toàn tâm toàn ý cao độ mà dựa vào đó các nhà tư vấn và các động cơ có thể đem lại sự thay đổi. Thay đổi khi đó sẽ hiện ra chứ không được kế hoạch hay lập trình hóa.

Cả hai cách tiếp cận đều phải được thực hiện đồng thời để tạo ra thay đổi bền vững trong tổ chức. Với tất cả các hoạt động quản lý, hai cách tiếp cận này được dẫn dắt bởi các giả định khác nhau của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tùy theo mục tiêu và cách thức thay đổi. Trên thực tế, hai cách tiếp cận đối với sự thay đổi của tổ chức đại diện cho những lý thuyết được sử dụng bởi các nhà lãnh đạo cấp cao cũng như các nhà tư vấn và học giả đang cố vấn cho họ.

Chiều thay đổi	Lý thuyết E	Lý thuyết O	Lý thuyết E và O kết hợp
Mục tiêu	Tối đa hóa giá trị cổ đông	Phát triển các năng lực của tổ chức	Nắm bắt nghịch lý giữa giá trị kinh tế và năng lực của tổ chức
Lãnh đạo	Quản lý thay đổi từ trên xuống	Khuyến khích sự tham gia từ dưới lên	Định hướng từ trên xuống và lôi cuốn nhân lực từ dưới
Tập trung	Nhấn mạnh vào cấu trúc và hệ thống	Xây dựng văn hóa công ty: hành vi và thái độ của nhân viên	Tập trung đồng thời vào phần cứng (cấu trúc và hệ thống) cũng như phần mềm (văn hóa công ty)
Quy trình	Lập và xây dựng chương trình	Thí nghiệm và phát triển	Kế hoạch tự phát triển
Hệ thống khen thưởng	Tạo động lực bởi các động cơ tài chính	Tạo động lực bởi sự cam kết theo đuổi – trao đổi công bằng qua lương bổng	Sử dụng các động cơ để thúc đẩy chứ không định hướng thay đổi
Sử dụng tư vấn	Nhà tư vấn phân tích vấn đề và hình thành giải pháp	Nhà tư vấn hỗ trợ nhà quản lý trong việc hình thành giải pháp	Nhà tư vấn là nguồn chuyên gia tăng cường cho nhân viên

Hình 21.1 Lý thuyết E và O

SỬ DỤNG KHI NÀO

Sự khác nhau giữa hai lý thuyết được giải thích ở hình 21.1 qua so sánh sáu chiều hướng thay đổi. Thêm vào đó là gợi ý kết hợp cả hai cách tiếp cận theo các tác giả, cho thấy cách thức tạo ra điểm tốt nhất của cả hai bên.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Lý thuyết có thể được sử dụng ở các công ty muốn xác định một chiến lược thay đổi. Thay vì việc sử dụng chỉ một lý thuyết hoặc lần lượt từng lý thuyết, công ty nên cùng lúc thực hiện cả lý thuyết E và lý thuyết O. Việc sử dụng đồng thời hai lý thuyết có thể là nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Công ty cần đối mặt trực diện với áp lực giữa các mục tiêu E và O cũng như tận dụng nghịch lý giữa hai lý thuyết.

Công ty cần được dẫn dắt bởi một nhà lãnh đạo cao cấp nhất, thiết lập và tổ chức rành mạch những thay đổi của công ty. Đồng thời, nhà lãnh đạo này cũng cần lắng nghe và tìm kiếm đề xuất từ các cấp bậc thấp hơn của công ty bằng cách dịch chuyển quyền chủ động từ trụ sở công ty tới điểm công ty đang thực hiện kinh doanh.

Công ty cần tập trung đồng thời vào những thay đổi "cứng" và những thay đổi "mềm". Những thay đổi cứng như cơ cấu và hệ thống của công ty cần được tiến hành trong khi thực hiện các thay đổi "mềm" đối với động lực của nơi làm việc và văn hóa công ty. Mục tiêu là làm cho công ty hấp dẫn về tài chính và là nơi làm việc lý tưởng.

Công ty cần tìm kiếm cách tự phát triển. Thay vì phải theo đuổi một hình mẫu cứng nhắc của việc tái tổ

chức hay một chính sách thử nghiệm, công ty cần tìm cách học hỏi. Ban giám đốc cần được khuyến khích học tập với bất cứ giá nào. Tuy nhiên, những người không hoặc không thể học hỏi cần phải thay thế. Lý tưởng là công ty sử dụng những gì mình học được để tháo bỏ gánh nặng.

Công ty cần sử dụng những động lực khác nhau để khuyến khích các công việc được thực hiện tốt trong cơ cấu công ty. Thay vì việc chỉ trả cho ban giám đốc khi họ đạt được các mục tiêu tài chính, công ty cũng phải trả cho họ khi đạt được những mục tiêu hiệu quả liên quan. Nhân viên cũng cần được thưởng khi đạt được mục tiêu hiệu quả có liên quan. Công ty cần tạo ra những động lực phù hợp nhằm khuyến khích các nhà quản lý và nhân viên làm việc một cách tốt nhất có thể, chứ không chỉ dựa vào các khuyến khích cho một vấn đề đơn lẻ phát sinh.

Cuối cùng, các nhà tư vấn cần khuyến khích các nhà quản lý không chỉ tư duy và hành động mù quáng theo những thủ tục sẵn có. Sự hiện diện của nhà tư vấn thường làm các nhà quản lý mất đi vai trò lãnh đạo; thay vào đó, nhà tư vấn cần giúp đỡ nhà quản lý trở thành những nhà lãnh đạo xuất sắc hơn. Các nhà quản lý cần được khuyến khích sử dụng tư vấn chỉ đơn thuần là một công cụ.

KẾT LUẬN

Câu hỏi cơ bản mà mô hình này muốn trả lời là: “Nên tập trung vào tối đa hóa và hiệu quả kinh tế (lý thuyết E) hay vào văn hóa và sự bền vững của doanh nghiệp (lý thuyết O)?” Theo truyền thống, các tổ chức có xu hướng tập trung vào một khía cạnh nhiều hơn là vào các khía cạnh khác. Tuy nhiên, cách tiếp cận theo lý thuyết E có thể thất bại, với lý thuyết O cũng vậy. Và ngược lại, mỗi lý thuyết đều có thể thành công. Những nỗ lực kết hợp chúng có thể thành công nhưng đòi hỏi ý chí và kỹ năng xuất sắc để đạt được những kết quả viên mãn. Các công ty không được chùn bước trước thử thách này.

THAM KHẢO

Beer, M. và Nohria, N. (2000) *Breaking the Code of Change* (tạm dịch: Giải mã sự thay đổi). Cambridge, MA. Havard Business School Press.

22. SO CHUẨN



TỔNG QUAN

So chuẩn là sự so sánh có hệ thống các quy trình và hiệu quả của tổ chức dựa trên các chỉ báo cho trước. Mục tiêu của so chuẩn là tìm ra khoảng cách giữa những thông lệ tốt nhất và hiệu quả hiện tại của tổ chức nhằm tạo ra các chuẩn mực mới và/hoặc cải thiện các quy trình.

Có bốn cách so chuẩn cơ bản:

1. So chuẩn nội bộ – việc so sánh hiệu quả và hoạt động giữa các bộ phận của tổ chức, ví dụ giữa các đơn vị kinh doanh với nhau.

2. So chuẩn cạnh tranh – việc so sánh các chỉ báo và hiệu quả của một tổ chức và các đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

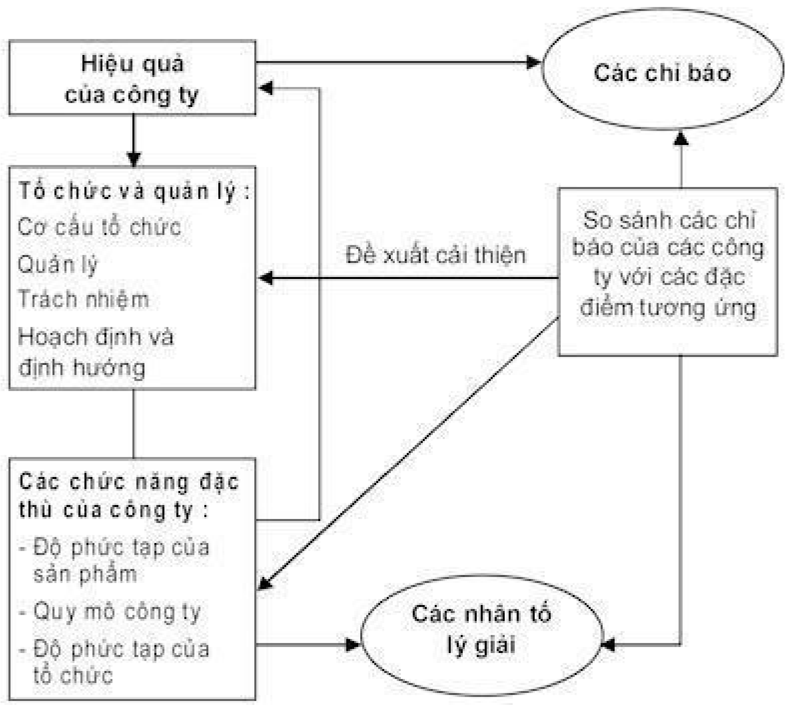
3. So chuẩn chức năng – việc so sánh các chỉ báo và hiệu quả của một tổ chức và một số tổ chức trong phạm vi ngành rộng hơn.

4. So chuẩn chung – việc so sánh các chỉ báo và hiệu quả của một tổ chức với các tổ chức thuộc các ngành không liên quan nhằm tìm ra những hoạt động tốt nhất.

Tất cả các cách so chuẩn đều hữu ích: chúng cung cấp hiểu biết sâu sắc về điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức; chúng mang tính khách quan; chúng làm sáng tỏ những khiếm khuyết và chỉ ra những cải tiến khả thi; và chúng đưa ra những chuẩn mực, những hướng dẫn mới và những ý tưởng cách tân để cải thiện hiệu quả của một tổ chức.

Các phương pháp so chuẩn khác nhau biến đổi trong phạm vi bao hàm các đặc điểm tình huống và/hoặc các nhân tố lý giải nhằm giải thích những khác biệt giữa các tổ chức. Hơn nữa, một số phương

pháp so chuẩn gồm các xu hướng tương lai và việc phát triển các hoạt động tốt nhất, hoặc các vấn đề thực tiễn khác có thể phát sinh trong một ngành.



Hình 22.1 So chuẩn

SỬ DỤNG KHI NÀO

Việc sử dụng so chuẩn tùy thuộc vào mục tiêu. Ghi nhớ sự khác biệt giữa ý định và hành động, chúng ta có thể xác định mục đích của so chuẩn như một dự báo trả lời cho bất kỳ câu hỏi nào sau đây:

• Chúng ta đang làm tốt như thế nào?

• Chúng ta có làm tốt như những người khác hay không?

• Chúng ta có thể làm tốt hơn như thế nào?

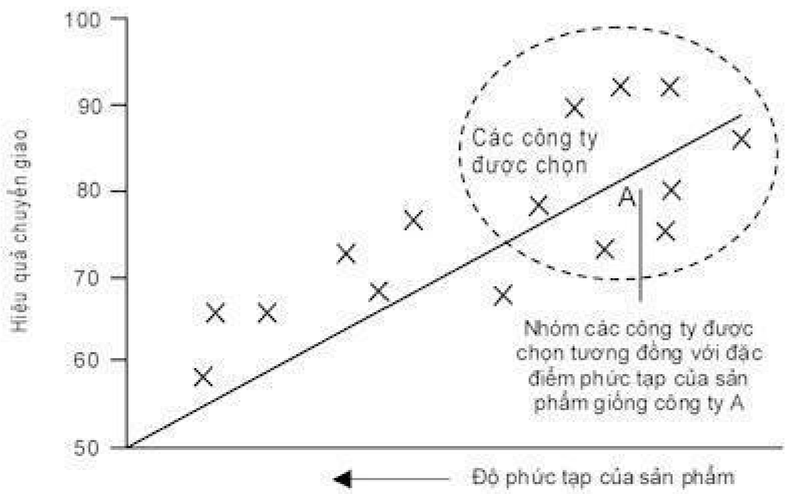
Phạm vi của một dự án so chuẩn được xác định bởi tác động có thể của nó tới tổ chức; tới mức độ tự do truyền thông của các kết quả, nhằm tăng tỷ lệ thành công của các dự án cải thiện liên quan; và tới các nỗ lực cần có để đạt được các kết quả có giá trị trong thực tiễn.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

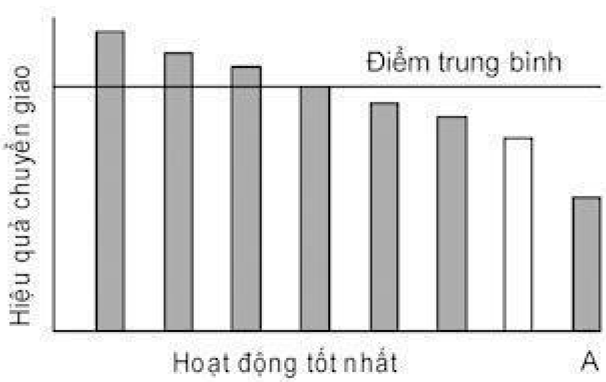
Một cách lý tưởng, các tổ chức (hay nhóm tương đồng) đang được sử dụng để so chuẩn cần thể hiện tốt hơn hay ít nhất là có hiệu quả như tổ chức (hay nhóm tương đồng) mục tiêu. Về cơ bản, nhóm tương đồng được xác định thông qua các chuyên gia và các ấn phẩm trong ngành. Tuy nhiên, những khác biệt về sản phẩm, quy trình, cơ cấu hay phong cách lãnh đạo và quản lý gây khó khăn trong việc so sánh trực tiếp giữa các tổ chức.

Có thể vượt qua những khó khăn trên bằng phương thức thực tế. Nghiên cứu chỉ ra rằng có thể so sánh các tổ chức tại giao thoa của một số chỉ báo, dựa trên các nhân tố lý giải. Hoạt động chuyển giao hiệu

quả của một sản phẩm, cụ thể dựa trên độ phức tạp của sản phẩm. Vì vậy, một nhóm công ty có mức độ phức tạp sản phẩm tương tương sẽ có các chỉ báo tương tự, và sẽ là một nhóm tương đồng phù hợp cho việc so chuẩn chuyển giao hiệu quả. Xem hình dưới đây:



Hình 22.2a Ví dụ về so chuẩn: lựa chọn một nhóm tương đồng



Hình 22.2b Ví dụ về so chuẩn: tìm ra hoạt động tốt nhất

Các giả định về hiệu quả của công ty mục tiêu có thể chính xác hơn bằng cách so chuẩn các chỉ báo (ví dụ: hiệu quả chuyển giao) theo một số các nhân tố lý giải.

So chuẩn bao gồm các bước (đôi khi trùng lặp) sau:

1. Xác định phạm vi dự án.

2. Lựa chọn (các) đối tượng so chuẩn.

3. Xác định thước đo, đơn vị, các chỉ báo và phương pháp thu thập dữ liệu.

4. Thu thập dữ liệu.

5. Phân tích sự không thống nhất – tìm ra thực tế đằng sau những con số.

6. Trình bày phân tích và thảo luận về sự liên hệ với những mục tiêu (mới).

7. Xây dựng một kế hoạch và/hoặc các thủ tục hoạt động.

8. Quá trình kiểm soát bằng cách so chuẩn liên tục.

KẾT LUẬN

So chuẩn không quá phức tạp. Có rất nhiều nhà quản lý hoặc tư vấn thực hiện so chuẩn mà không dùng tới các thước đo có sẵn hay các công cụ phù hợp với việc phân tích và trình bày chi tiết. Chẳng đáng ngạc nhiên khi có nhiều dự án so chuẩn kết thúc một cách đáng thất vọng, như việc đi "so sánh trái táo với trái lê". Ngay cả khi được thực hiện một cách có hệ thống, hội chứng "chúng ta khác họ" ngăn cản việc so chuẩn giúp thay đổi theo chiều hướng tốt hơn. Hơn nữa, sự nhạy cảm trong cạnh tranh có thể che đậy các luồng thông tin tự do, thậm chí ngay trong nội bộ công ty.

Bằng cách sử dụng các nhân tố lý giải, so chuẩn có thể cung cấp không chỉ các dữ liệu so sánh có thể gợi ý cho nhà quản lý cách cải thiện hiệu quả (thực thế là nó làm nổi bật các cơ hội cải thiện), mà còn chỉ ra các giải pháp căn bản nhưng đã được thừa nhận đối với các vấn đề khó khăn. Vì vậy, chúng tôi cho rằng cần khuyến khích sự khác biệt giữa các công ty trong nhóm tương đồng hơn là cố gắng loại bỏ các công ty được cho là có sản phẩm hay quy trình "không thể so sánh".

THAM KHẢO

Watson, G. H. (1993) Strategic Bench-marking: *How to rate your company's performance against the world's best* (tạm dịch: So chuẩn chiến lược: Xếp hạng công ty của bạn như thế nào trước những công ty hàng đầu thế giới). New York: John Wiley & Sons.

23. TÁI THIẾT KẾ QUY TRÌNH KINH DOANH



TỔNG QUAN

Hammer và Champy (1993) định nghĩa tái thiết kế quy trình kinh doanh (Business Process Redesign - BPR) là việc xem xét và thiết kế lại cơ bản các quy trình của tổ chức nhằm đạt được sự cải thiện đáng kể hiệu quả về chi phí, chất lượng, dịch vụ và tốc độ. Tạo ra giá trị cho khách hàng là nhân tố định hướng cho việc tái thiết kế quy trình, trong đó công nghệ thông tin thường đóng một vai trò quan trọng.



Hình 23.1 Tái thiết kế quy trình kinh doanh

SỬ DỤNG KHI NÀO

BPR hữu dụng trong những trường hợp sau:

• Nhiều mâu thuẫn trong (một phần) tổ chức;

• Tần suất họp hành cao;

• Quá nhiều các hoạt động giao tiếp phi cấu trúc (như các bản ghi nhớ, email và thông báo).

Các dự án BPR thành công do các nhà tư vấn của Berenschot thực hiện thu được những kết quả đáng kể như:

• Giảm 70% thời gian giao nhận;

• Giảm 60% mức tồn kho trung bình;

• Tăng 25% doanh thu;

• Giảm 50% lao động gián tiếp;

• Tăng hiệu quả giao nhận từ 70% lên 98%.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Có bốn nguyên tắc quan trọng đối với bất cứ dự án BPR nào:

1. Xác định chiến lược trước khi tái thiết kế.

2. Tái thiết kế từng quá trình sơ cấp trước (tức là tập hợp những biến đổi nhân tố đầu vào có trong sản phẩm với những đặc tính riêng) rồi sau đó tối ưu hóa các quy trình thứ cấp (tức là các quy trình hỗ trợ việc thực hiện tốt quy trình sơ cấp).

3. Tối ưu việc sử dụng công nghệ thông tin.

4. Cơ cấu tổ chức và các mô hình quản lý phải tương thích với quy trình sơ cấp.

Hơn nữa, để BPR thành công cần có một điều kiện cơ bản là ban giám đốc và nhân viên phải cùng tham gia. Thường thì quyết định tái thiết kế đòi hỏi phải làm lại từ đầu. Để khuyến khích những cách nhìn mới về việc thiết kế tổ chức, cần phải coi cơ cấu tổ chức và các quy trình như thể "không tồn tại", hoặc không thích hợp trong việc tái thiết kế.

Khi đã hình thành nhu cầu tái thiết kế, bước tiếp theo trong quy trình BPR là tái thiết kế (một phần) tổ chức theo các yêu cầu chiến lược. Những câu hỏi sau sẽ được đặt ra:

• Trọng tâm chúng ta nỗ lực thực hiện là gì (hãy nghĩ về các sản phẩm, dịch vụ và khách hàng mục tiêu)?

• Những nhân tố thành công quan trọng nhất là gì?

• Làm thế nào để đạt được hiệu quả tối đa trên cơ sở mức độ đầu ra yêu cầu?

Bước thứ ba là xác định các hoạt động quản lý cần thiết của tổ chức mới được tái thiết kế. Các câu hỏi đặc thù ở đây là:

• Làm thế nào để đảm bảo các quy trình hoạt động như dự tính?

• Làm thế nào để đo lường kết quả?

• Làm thế nào điều chỉnh để cải thiện khi cần thiết?

• Làm thế nào để thực hiện lương bổng hoặc phát thưởng?

Bước cuối cùng bao gồm việc áp dụng cơ cấu tổ chức mới, cài đặt hệ thống quản lý và thủ tục cùng với việc tích hợp các phương thức làm việc của tổ chức vào môi trường của nó.

KẾT LUẬN

BPR là một khái niệm khó khi đưa vào thực tiễn. Việc thiếu quản lý dự án thích hợp, hạn chế trong hỗ trợ quản lý và “phó thác” các dự án BPR cho bộ phận công nghệ thông tin (IT) thường là "tai họa". Đây cũng là ba nguyên nhân chính khiến BPR thất bại trong thực tế. Một vấn đề nữa của BPR là mặc dù có vẻ thiên về mặt chức năng “phần cứng” nhưng mặt “phần mềm” là con người lại khó dự đoán (ví dụ như khiến nhân sự làm việc trong một cơ cấu mới với những quy định mới). Rất nhiều dự án BPR sa lầy từ khâu thiết kế.

Việc tái thiết kế cơ cấu và quy trình của tổ chức cũng như việc áp dụng những công nghệ mới như một phần của dự án BPR sẽ không tự động bù đắp tất cả những sai sót trong tổ chức mà cung cấp một giải pháp lâu dài và bền vững. Đó là lý do chính giải thích tại sao người lao động, ban giám đốc và văn hóa tổ chức được gọi là những "yếu tố chủ chốt" của BPR.

THAM KHẢO

Hammer, M. Và Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A manifesto for businesss revolution* (tạm dịch: Tái cơ cấu công ty: Bản tuyên ngôn cho cách mạng kinh doanh). New York: Harper Business.

24. GIÁ TRỊ CẠNH TRANH CỦA HIỆU QUẢ TỔ CHỨC



TỔNG QUAN

Cơ cấu giá trị cạnh tranh là một mô hình đánh giá hiệu quả của các tổ chức (Quinn và Rohrbaugh, 1983), nhưng nó cũng có thể được sử dụng để đánh giá và xác định các chương trình giám sát và phát triển quản lý. Nghiên cứu của Quinn và Rohrbaugh (1983) là những cố gắng nhằm đạt được những hiểu biết sâu hơn về các tiêu chí hiệu quả tổ chức, đã hình thành một mô hình có quy mô hoặc không gian đa chiều với ba chiều:

• trọng tâm bên trong đối lập với trọng tâm bên ngoài của tổ chức;

• tính linh hoạt đối lập với tính ổn định của tổ chức; và

• định hướng quy trình đối lập với định hướng mục tiêu (các phương thức đạt tới điểm cuối).

SỬ DỤNG KHI NÀO

Trong phạm vi tổ chức, mô hình này có thể được dùng theo bốn cách:

• phát triển các chương trình giám sát và phát triển quản lý;

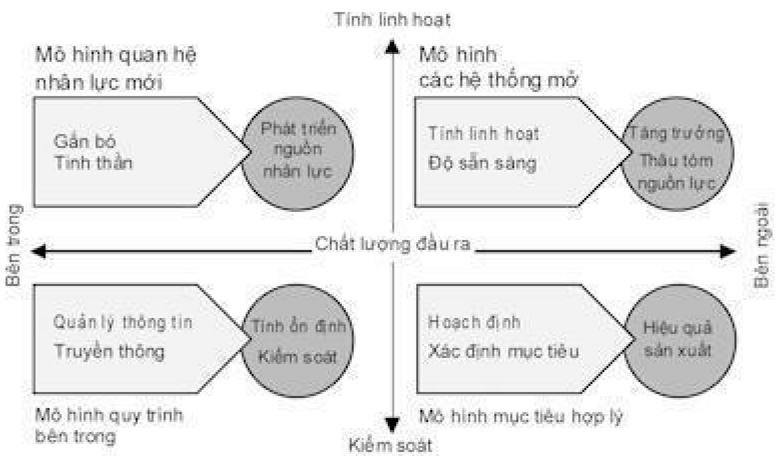
• nắm bắt các chức năng và quy trình tổ chức khác nhau;

• kiểm tra các lỗ hổng tổ chức;

• tìm hiểu văn hóa tổ chức.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Các chiều của mô hình phản ánh những song đề về tổ chức nổi tiếng. Chiều đầu tiên: trọng tâm bên trong đối lập với trọng tâm bên ngoài của tổ chức thể hiện một song đề tổ chức cơ bản trong đó ở một thái cực, tổ chức được xem như một thực thể mang tính xã hội - kỹ thuật, và ở thái cực kia được xem như một công cụ thiết kế hợp lý cho việc hoàn thành các mục tiêu kinh doanh.



Hình 24.1 Giá trị cạnh tranh

Tính linh hoạt đối lập với tính ổn định là một song đề tổ chức cơ bản khác. Mệnh lệnh và kiểm soát không kết hợp tốt với sáng tân và thay đổi. Nhiều lý thuyết gia xã hội đã thuyết phục (thành công) về thẩm quyền, cấu trúc và phối hợp, trong khi những người khác lại thấy bằng chứng về những năng lực cá nhân và khả năng thích nghi của tổ chức.

Cuối cùng, nghiên cứu về hiệu quả của tổ chức không thể hoàn thiện nếu không có sự quan sát khuynh hướng của các phương tiện, phương pháp, thủ tục và quy tắc đang tự phát về mặt chức năng, tức là chúng tự trở thành mục tiêu của chính mình.

Sự tích hợp của các chiều đem lại bốn mô hình cơ bản về hiệu quả tổ chức như sau:

1. Mô hình quy trình nội bộ - dựa trên hệ thống thứ bậc, nhấn mạnh vào phương pháp, tài liệu và quản lý thông tin. Những quy trình này đem lại sự ổn định và kiểm soát. Các hệ thống thứ bậc có vẻ hoạt động tốt nhất khi hiểu rõ nhiệm vụ được phân công và khi thời gian không phải là một yếu tố quan trọng.

2. Mô hình các hệ thống mở - dựa trên một hệ thống hữu cơ, nhấn mạnh vào khả năng thích nghi, độ sẵn sàng, tăng trưởng, thâu tóm nguồn lực và hỗ trợ bên ngoài. Các quy trình này đem lại cách tân và sáng tạo. Mọi người không bị kiểm soát mà được truyền cảm hứng.

3. Mô hình mục tiêu hợp lý – dựa trên lợi nhuận, nhấn mạnh vào hành động hợp lý. Nó giả định rằng hoạch định và thiết lập mục tiêu đem lại năng suất và hiệu quả. Các nhiệm vụ được làm rõ, những mục tiêu được thiết lập và hành động được thực thi.

4. Mô hình quan hệ nhân lực – dựa trên sự gắn bó và tinh thần, nhấn mạnh vào nguồn nhân lực và đào tạo. Con người không được xem như những cá thể biệt lập mà là những thành viên hợp tác của một hệ thống xã hội chung có quyền lợi chung đối với những gì diễn ra.

Mặc dù các mô hình có vẻ như là bốn tình huống hay phạm trù khác biệt hoàn toàn, thực tế chúng có thể được xem là có quan hệ chặt chẽ và gắn bó lẫn nhau. Chúng là bốn phạm trù nhỏ trong một cấu trúc lớn hơn: hiệu quả tổ chức và quản lý. Bốn mô hình trong cấu trúc này thể hiện các giá trị chưa biết đến mà vì chúng con người, các chương trình, chính sách và tổ chức sinh ra và mất đi.

KẾT LUẬN

Tranh cãi xung quanh mô hình này miêu tả các tổ chức và những vấn đề mà các tổ chức ấy phải giải quyết vẫn đang tiếp diễn. Trong khi nỗ lực tìm ra cấu trúc cho phân tích tổ chức, Quinn và Rohrbaugh tiếp cận rất nhiều nhà nghiên cứu và chuyên gia về tổ chức để xác định các chiều cơ bản đối với những vấn đề của tổ chức. Trên thực tế, ba chiều của mô hình mô tả rất chính xác ba lĩnh vực chủ yếu còn tranh cãi, và nghiên cứu chỉ ra rằng các tác giả đã rất thành công khi cố gắng cung cấp một cấu trúc cho hiệu quả của tổ chức.

Trước những chỉ trích, Quinn and Rohrbaugh thống nhất rằng mô hình không gian là một dạng của phép nghịch hợp: một kết hợp của những khái niệm đơn giản và có vẻ như mâu thuẫn. Tuy nhiên, những nghịch lý trên lý thuyết không nhất thiết phải đối nghịch trong trải nghiệm. Họ cho rằng một tổ chức có thể vừa gắn bó vừa hiệu quả hay vừa ổn định vừa linh hoạt. Liệu tính đơn giản rõ ràng của nó có hạn chế phạm vi của mô hình? Quinn và Rohrbaugh có vẻ muốn tranh luận điều ngược lại khi cho rằng bản thân quá trình tạo ra mô hình này đã năng suất rồi. Các tác giả trình bày một số phương thức thay thế đối với việc so sánh và mô tả mô hình, chẳng hạn việc sử dụng mô hình chức năng tiên quyết của Parson, trong đó trình bày các giá trị cốt lõi, các cơ chế phối hợp và cơ cấu tổ chức.

THAM KHẢO

1. O’Neil, R.M và Quinn, R.E. (1993) *Editor’s Note: Applications of the competing values framework* (tạm dịch : Lời nhà xuất bản: Các ứng dụng của cấu trúc giá trị cạnh tranh). Human Resource Management 32 (1): 1-7.

2. Quinn, R.E. (1988) *Beyond Rational Management: Mastering the paradoxes and copeting demands of high performance* (tạm dịch : Vượt qua quản trị duy lý: Làm chủ các nghịch lý và nhu cầu cạnh tranh về hiệu quả cao). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

3. Quinn, R.E. và Rohrbaugh, J. (1983) *Towards a copeting values approach to organizational analysis* (tạm dịch : Mô hình không gian về các tiêu chí hiệu quả: Hướng tới cách tiếp cận giá trị cạnh tranh đối với phân tích về tổ chức). Management Science 29: 363-77.

25. BỐN GÓC PHẦN TƯ CỐT LÕI

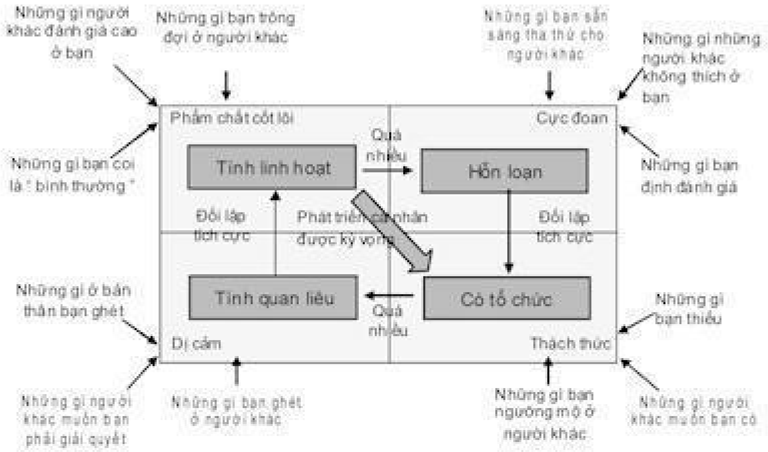


TỔNG QUAN

Bất cứ ai cũng có những phẩm chất cốt lõi nhất định mô tả thực sự về bản thân người đó. Một phẩm chất cốt lõi lan tỏa mọi mặt trong đời sống cá nhân như ngôn ngữ, cảm giác, hành vi và các giá trị. Gỡ bỏ tất cả rào chắn bảo vệ và nguyên tắc bên ngoài có ý thức và vô thức của cuộc sống hàng ngày, phẩm chất cốt lõi mô tả con người thật của bạn. Vậy phẩm chất cốt lõi của bạn là gì? Mô hình bốn góc cốt lõi của Ofman (2001) có thể giúp bạn xác định, mô tả và nhận biết phẩm chất cốt lõi của mình.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Bốn góc phần tư cốt lõi có thể được dùng để tìm ra điểm mạnh và điểm yếu của bạn cũng như những ẩn ức, thách thức và ác cảm. Khi biết được những đặc điểm đó, bạn cũng sẽ có thể dễ dàng nhận ra chúng ở người khác. Hơn nữa, nó cũng khiến bạn hiểu rõ hơn phản ứng của mình với những người khác. Khi nắm bắt rõ hơn những phẩm chất của mình, bạn có thể thấu hiểu sâu sắc hơn những vấn đề duy lý của người khác và tăng khả năng tự nhận thức.



Hình 25.1 Bốn góc phần tư cốt lõi

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Dù khó có thể chỉ ra chính xác phẩm chất cốt lõi của bạn là gì, nhưng sẽ dễ dàng hơn nếu bạn nhìn nó từ các tình huống khác nhau:

• những *ẩn ức* chính là gì? (Quá nhiều đối với phẩm chất cốt lõi).

• những *thách thức* lớn nhất là gì? (Đối lập với ẩn ức).

• những *ác cảm* đối với phẩm chất cốt lõi của người khác là gì? (Đối lập của phẩm chất cốt lõi – và quá nhiều đối với thách thức).

Bốn góc phần tư cốt lõi thể hiện những góc độ khác nhau nhưng phụ thuộc lẫn nhau về phẩm chất cốt lõi của bạn. Việc nắm bắt và xem xét tích cực các phẩm chất cốt lõi, ẩn ức, thách thức và ác cảm làm gia tăng mạnh mẽ hiệu quả và hiệu năng tương tác con người.

Sức mạnh của mô hình này trên thực tế là tạo ra bốn góc độ về một "phẩm chất cốt lõi". Tuy vậy, vẫn có những khác biệt tinh vi. Cùng một phẩm chất cốt lõi có thể có những ẩn ức, thách thức và ác cảm tương đối khác nhau. Vì vậy, rất cần chỉ rõ các góc phần tư chi tiết cho mỗi cá nhân.

Ofman gợi ý bổ sung thêm ba góc độ vào bốn yếu tố, từ đó có thể kết hợp để tạo thành một "siêu góc phần tư" cá thể hóa:

• những gì bạn sẽ nói, cảm nhận, thích thú, tha thứ, ước mong, nhớ hoặc ghét ở bản thân mình;

• những gì bạn sẽ nói, cảm nhận, thích thú, tha thứ, ước mong, nhớ hoặc ghét ở người khác;

• những gì người khác sẽ nói, cảm nhận, thích thú, tha thứ, ước mong, nhớ hoặc ghét về bạn.

Siêu góc phần tư sẽ khám phá một cách không tự nhiên: sự không nhất quán giữa ba viễn cảnh "siêu góc phần tư" là một chỉ báo khá chắc chắn rằng bạn đang không phải là người và/hoặc cách mà bạn muốn trở thành. Thực tế là bạn đang cố giấu đi cảm giác thực của mình, tránh đi ẩn ức và kiềm chế phản ứng trước những ác cảm. Nói cách khác, bạn đang "diễn".

Điều vô lý ở một góc phần tư cốt lõi có thể là một chỉ báo rằng bạn đang có những dấu hiệu xấu hoặc bị ảnh hưởng của một ẩn ức nào đó. Chẳng hạn phẩm chất "nhiệt tình" có thể dẫn tới cuồng tín một cách cực đoan, dẫn tới phản hồi tiêu cực, làm thất vọng, gây chùn bước hay thậm chí là ích kỷ. Tuy vậy, tính ích kỷ tự thân nó không phải là ẩn ức.

Bốn góc phần tư cốt lõi có thể được dùng để chuẩn bị trước khi hội họp với những người có các phẩm chất đối lập. Thay vì đối đầu, các bên cần đề cao (hơn nữa) sự tôn trọng và cố gắng học hỏi từ phía bên kia.

KẾT LUẬN

Bốn góc phần tư cốt lõi đã chứng tỏ lợi ích trong việc tăng cường sự thấu hiểu và tôn trọng lẫn nhau giữa những người có các phẩm chất cốt lõi đối lập. Tuy nhiên, vẫn tồn tại một nguy cơ cố hữu trong việc "phân loại" bản thân hay ai khác một cách thiếu chính xác. Rất cần sự tham gia của những người khác trong các tình huống đó.

Cuối cùng, việc duy trì thường xuyên nhận thức về phẩm chất cốt lõi của mình, cho dù khó khăn, có lẽ là ước lượng gần đúng nhất để thành thực với bản thân và thành công trong cuộc sống.

THAM KHẢO

Ofman, D.D. (2001) *Inspiration and quality in organizations* (tạm dịch: Tinh thần và phẩm chất trong các tổ chức). 12th edition. Antwerp: Kosmos-Z&K.

26. BẢY THÓI QUEN CỦA NGƯỜI THÀNH ĐẠT CỦA COVEY



TỔNG QUAN

Rất nổi tiếng vào những năm 1990 và đầu thế kỷ 21, Stephen Covey (1989) đã thay đổi diện mạo của rất nhiều nhà quản lý đầy hoài bão. Covey cho rằng những người thành đạt có bảy thói quen khiến họ thành công trong cuộc sống và công việc:

1. Luôn chủ động.

2. Bắt đầu với mục tiêu có sẵn.

3. Việc quan trọng làm trước.

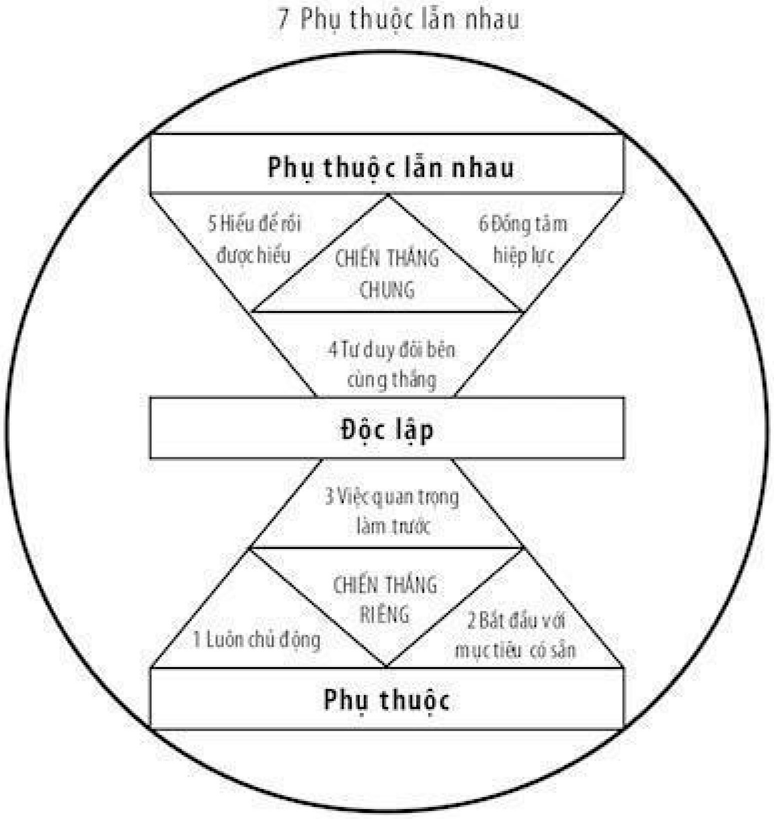
4. Tư duy đôi bên cùng thắng.

5. Hiểu để rồi được hiểu.

6. Đồng tâm hiệp lực.

7. Rèn giũa bản thân.

Thêm vào đó, Covey cho rằng các nhà quản lý thành đạt thực hiện chính xác những gì họ cảm thấy đúng và quan trọng, và thực hiện có chủ ý.



Hình 26.1 Bảy thói quen của Covey

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình bảy thói quen là một lý thuyết nhắm tới sự thấu hiểu tại sao những người thành đạt lại thành công trong cả công việc và cuộc sống cá nhân. Nó rất hiệu quả khi áp dụng cho các nhà lãnh đạo và quản lý. Mô hình đưa ra một chương trình rèn luyện bản thân dựa trên cách tiếp cận từ trong ra ngoài. Theo Covey, các mô hình cá nhân của con người chúng ta ảnh hưởng tới sự tương tác của chúng ta với những người khác, tác động tới cách những người khác tương tác với chúng ta. Vì vậy, cải thiện tương tác bắt đầu từ việc nắm bắt kỹ lưỡng mô hình và động cơ của chính mình. Để thành công, mỗi người cần kiểm tra xem mình hành động và tương tác hiệu quả như thế nào.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Theo Covey, đầu tiên mỗi người cần thoát khỏi sự phụ thuộc vào người khác. Mọi người có thể độc lập bằng cách làm theo ba thói quen đầu tiên:

Luôn chủ động. Kể từ nay, bạn phải chịu trách nhiệm về hành vi của chính mình. Bạn không được đổ lỗi cho hoàn cảnh, điều kiện hay quan trọng nhất là không đổ lỗi cho việc tạo điều kiện cho hành vi của mình. Bạn chủ động lựa chọn cách phản hồi với bất cứ tình huống nào hay với bất cứ ai. Bạn phải chuẩn bị để phản hồi theo cách khiến cho bạn tự hào. Nếu điều này đòi hỏi thêm nhiều công sức hoặc khiến bạn không thoải mái, hãy chấp nhận nó.

Bắt đầu với mục tiêu có sẵn. Khi nào và bất cứ điều gì bạn thực hiện, bạn phải hình dung kết quả hoặc tương lai mình muốn đạt được. Bạn phải có một cái nhìn rõ ràng về nơi bạn sẽ đến hoặc là bạn không nên đến đó. Bạn phải biết chính xác việc bạn muốn hoàn thành hoặc là bạn không hoàn thành

việc gì cả. Bạn sống cuộc sống của mình và ra các quyết định dựa vào những niềm tin sâu sắc, những nguyên tắc và những sự thật cốt lõi của mình.

Việc quan trọng làm trước. Bằng cách hoàn toàn kiểm soát và duy trì kỷ luật, bạn có thể tập trung vào những hoạt động quan trọng nhất, nhưng không nhất thiết là khẩn cấp nhất. Danh mục của Covey về các hoạt động quan trọng như vậy bao gồm: xây dựng các mối quan hệ, viết bản danh sách hành động cá nhân, lập kế hoạch dài hạn, luyện tập và chuẩn bị cho buổi thuyết trình tuần tới. Làm tất cả những việc đó bây giờ nếu không bạn sẽ bị dồn ép vào phút cuối, bị chậm trễ hay thậm chí hủy bỏ. Chúng sẽ giúp bạn loại bỏ những hoạt động khẩn cấp đang đứng đầu trong danh mục công việc quá tải nhưng không thực sự quan trọng tới mức đó. Giờ bạn đã đạt tới điểm độc lập và đang sử dụng thời gian để theo đuổi những mục tiêu quan trọng nhất trong cuộc đời một cách hiệu quả, bạn phải thúc đẩy hiệu quả với những người xung quanh.

Tư duy đôi bên cùng thắng. Bạn phải tin vào "sự dồi dào": có rất nhiều cho tất cả mọi người. Thành công của người này không nhất thiết đòi hỏi thất bại của người kia. Bạn tìm kiếm các giải pháp để tất cả các bên có liên quan (kể cả bạn) đều có lợi.

Hiểu để rồi được hiểu. Bằng cách này, bạn có thể khiến những người quanh mình cảm thấy như những người thắng cuộc. Bạn có thể thực sự học hỏi được ít nhiều từ họ khi thực hiện, và bạn quyết định *im lặng* và *lắng nghe.* Trên thực tế, bạn phải lắng nghe với mục đích tìm hiểu người khác một cách sâu sắc và trọn vẹn ở mức độ hiểu biết, phân tích và với cảm xúc nhất định. Covey cho rằng, hãy chẩn đoán trước khi kê đơn.

Đồng tâm hiệp lực. Cuối cùng, trí óc của bạn cần được mở mang để đón nhận những ý tưởng mới mẻ và sáng tạo. Bạn trở thành một chuyên gia về sáng tân, một người tiên phong, một nhà thám hiểm. Bạn được thuyết phục rằng cái toàn thể lớn hơn tổng các bộ phận của nó. Bạn coi trọng những khác biệt giữa mọi người và cố gắng xây dựng chống lại những khác biệt ấy (xem phần tham khảo và Chương 50). Bạn suy nghĩ theo chiều hướng sáng tạo để giải quyết mâu thuẫn.

Rèn giũa bản thân. Giờ đã tới giai đoạn phụ thuộc lẫn nhau. Bạn là người thành đạt và được gia đình, bạn bè và đồng nghiệp nể phục. Mặc dù vậy, bạn không bao giờ được cho phép mình ngủ quên trong vòng nguyệt quế. Bạn phải không ngừng cải thiện bản thân và duy trì mạnh mẽ lòng say mê học hỏi và khám phá.

KẾT LUẬN

Câu hỏi là điều gì khiến mọi người làm việc họ đang làm, và làm thế nào họ lại hạnh phúc khi làm việc đó? Covey kêu gọi các nhà quản trị kinh doanh và tất cả những người đang làm việc khác thực sự coi trọng bản thân cùng tựu chung về một khái niệm: sự thành đạt. Điều gì đã xảy ra với chuyến du lịch thế giới mà bạn từng mơ 20 năm trước? Thành đạt, và đủ thời gian để làm tất cả những việc quan trọng giúp chúng ta yêu thêm cuộc sống và khiến người khác quý mến chúng ta, là giấc mơ lớn nhất của người quản lý bận rộn.

THAM KHẢO

1. Covey, S.R. (1989) *The seven habits of highly effective people* (Bảy thói quen của người thành

đạt). New York: Simon & Schuster.

2. Covey, S.R. (2004) *The 8th habit: From effectiveness to greatness* (Thói quen thứ 8: Từ hiệu quả tới vĩ đại). New York: Free Press.

27. KIM TỰ THÁP CURRY: QUẢN LÝ TIẾP THỊ VÀ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG



TỔNG QUAN

Nếu bạn có thể xác định thành công những khách hàng có giá trị nhất, hãy dành lấy họ, giữ chân họ và tăng lượng mua hàng của họ, bạn sẽ tạo ra giá trị đáng kể hơn là một cách tiếp cận chung cho mọi quy mô. Hệ thuyết kim tự tháp khách hàng cung cấp cho công ty một cơ chế phân đoạn cơ sở khách hàng và, cùng với việc phân đoạn, quan sát và phân tích hành vi, sự trung thành và giá trị của khách hàng trong mỗi phân đoạn ấy. Jay và Adam Curry (2000) đã khơi lại khái niệm kim tự tháp khách hàng.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management - CRM) có lẽ là chủ đề về kinh doanh "nóng" nhất hiện nay, còn hơn cả một xu thế công nghệ. Trên thực tế, tranh luận về CRM đã kéo dài trong hơn ba thập kỷ nay. Kim tự tháp của Curry cung cấp một chỉ dẫn cho tổ chức qua việc thực hiện CRM. Nó thúc đẩy tổ chức phân đoạn khách hàng theo tiêu chí tạo doanh thu, cho thấy mức độ quan trọng của khách hàng đó. Khách hàng được phục vụ khác nhau trong từng phân đoạn của kim tự tháp. Các nguồn lực tiếp thị và bán hàng được phân bổ khác nhau trong từng phân đoạn khách hàng. Thêm vào đó, kim tự tháp của Curry cung cấp một hiểu biết sâu sắc về các cơ hội bán kèm hay cơ hội bán hàng cao hơn.



[89] Những người có quan tâm tới thông tin nhưng chưa xác định nhu cầu mua. (ND)

[90] Những người chưa biết tới thông tin. (ND)

Hình 27.1 Kim tự tháp của Curry

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Khách hàng có thể được phân đoạn trong kim tự tháp khách hàng dựa trên các nhân tố đặc thù của công ty. Các nhân tố này thường bao gồm, nhưng không giới hạn, doanh thu và sinh lợi trên mỗi khách hàng. Việc phân đoạn phản ánh một tổ chức xem xét và phục vụ một khách hàng, phân đoạn khách hàng và toàn bộ cơ sở khách hàng tiềm năng (tương lai) như thế nào. Quy tắc 80/20 thường được sử dụng ở đây. Quy tắc phổ biến này nói rằng 20% khách hàng tạo ra 80% lợi nhuận, và 80% khách hàng còn lại chỉ tạo ra 20% lợi nhuận. Trên thực tế, các tỷ lệ có khác nhau; ý tưởng mấu chốt đằng sau quy tắc này là không phải tất cả các khách hàng đều sinh lợi – một số thậm chí còn làm bạn mất tiền!

Khi một công ty đã biết được khách hàng (tiềm năng) có giá trị nhất của mình là ai, họ phải thực hiện các bước sau:

1. Thu thập thông tin liên quan đến khách hàng (tiềm năng) càng nhiều càng tốt, đặc biệt là các khách hàng hàng đầu và khách hàng lớn.

2. Phân tích những thông tin này và nếu cần, tái thiết kế những yêu cầu về thông tin.

3. Thiết lập mục tiêu bạn muốn khách hàng của mình nhận thức về bạn như thế nào với vai trò một nhà cung cấp sản phẩm, dịch vụ và/hoặc trải nghiệm.

4. Lựa chọn các phương tiện, hệ thống và nội dung truyền thông và tương tác với khách hàng.

5. Phát triển các quy tắc tiếp cận và “các gói” cung cấp cho từng phân đoạn khách hàng.

6. Áp dụng văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm trong công ty.

7. Phát triển các hệ thống quản lý khách hàng mà bạn biết.

KẾT LUẬN

Có thừa các mô hình và công cụ hỗ trợ cho ban giám đốc và các nhà phân tích kinh doanh trong việc quản lý quan hệ và tiếp thị khách hàng. Một trong những nguy cơ tiềm ẩn là xu hướng tập trung vào phần mềm CRM được cài đặt (có sẵn) mà không dành thời gian xem xét phạm vi của khách hàng tiềm năng.

Thành công của một tổ chức trong việc xác định khách hàng mục tiêu, giành lấy và duy trì khách hàng rõ ràng chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố chứ không chỉ là quản lý quan hệ khách hàng. Việc định giá và giá trị thực chất của sản phẩm hay dịch vụ chỉ là hai ví dụ về các nhân tố mà người đứng đầu về tiếp thị của công ty đương nhiên phải nghĩ tới. Ngoài ra còn tồn tại nhiều vấn đề chung như sự thiếu hụt một chiến lược tiếp thị chặt chẽ, hay sự ủng hộ tổng thể cho văn hóa tiếp cận tập trung vào khách hàng.

THAM KHẢO

Curry, J. và Curry, A. (2000) *Customer Marketing Method: How to implement and profit from Customer Relationship Management* (tạm dịch: Phương thức tiếp thị khách hàng: Thực hiện và Sinh lợi từ hệ thống Quản lý Quan hệ Khách hàng như thế nào). New York: Free Press.

28. PHÂN TÍCH DUPONT

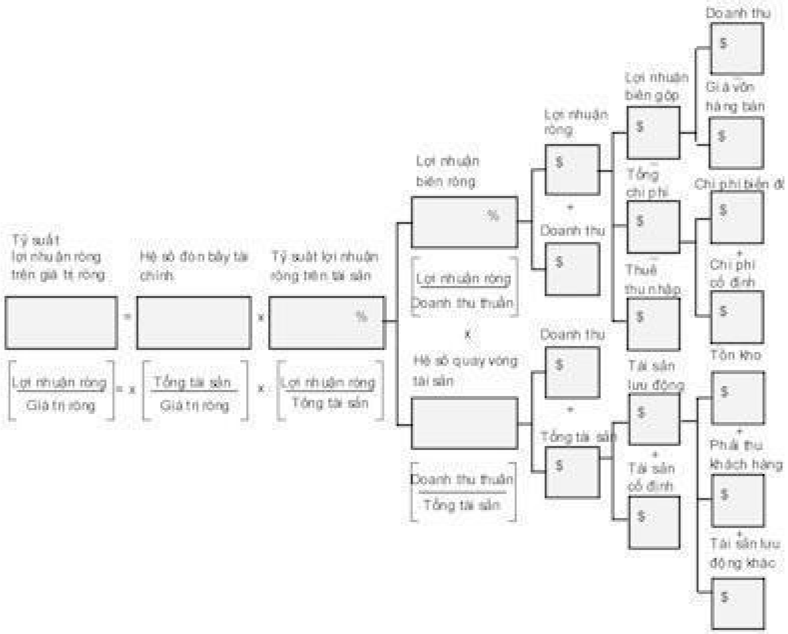


TỔNG QUAN

Phân tích DuPont có thể được dùng để minh họa các nhân tố khác nhau có ảnh hưởng như thế nào tới các chỉ số tài chính quan trọng như tỷ suất lợi nhuận ròng trên vốn sử dụng (ROCE), tỷ suất lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA), hay tỷ suất lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE). Trong khi các tỷ suất này có thể được tính toán bằng các công thức đơn giản, mô hình giúp hiểu biết sâu sắc hơn về các yếu tố cơ sở tạo nên các tỷ suất này. Điều này có vẻ giống như việc phân tích độ nhạy ở khía cạnh mô hình cho phép dự báo các ảnh hưởng khi có biến đổi của một hay nhiều biến số đầu vào. Công cụ này được biết đến nhiều trong quản lý mua hàng vì cho thấy tác động của hiệu quả mua hàng lên khả năng sinh lợi.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình có thể được sử dụng bằng nhiều cách. Đầu tiên, nó có thể được dùng làm cơ sở so chuẩn (xem Chương 22), tức là so sánh các công ty khác nhau trong cùng một ngành để trả lời câu hỏi tại sao một số công ty tạo ra siêu lợi nhuận so với các công ty tương tự. Tiếp theo, nó có thể được dùng để dự báo tác động của các hoạt động quản lý có thể được thực hiện.



Hình 28.1 Phân tích DuPont

Phân tích DuPont sẽ cho thấy sự khác biệt lớn giữa các ngành. Nếu nhìn vào tỷ suất lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE), tỷ suất lớn có thể do "hiệu quả hoạt động" hoặc do "hiệu quả nguồn vốn". Các ngành quay vòng nhanh (ví dụ ngành bán lẻ) thường gặp lợi nhuận biên thấp, hệ số quay vòng tài sản cao và hệ số tăng vốn trung bình. Các ngành khác, như thời trang, phụ thuộc vào lợi nhuận biên cao. Trong khu vực các ngành tài chính, ROE chủ yếu được xác định bởi đòn bẩy cao: thu được lợi nhuận cao với tài sản có giá trị tương đối thấp. Việc lựa chọn cẩn thận đối tượng so sánh là rất cần thiết khi phân tích cách thức cải thiện khả năng sinh lợi của một công ty đặc thù.



Hình 28.2 Lợi nhuận ròng trên vốn CSH = hiệu quả trên hoạt động và trên nguồn vốn

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Trong phân tích DuPont cần thực hiện các bước sau:

1. Nhập thông tin cơ bản vào mô hình. Đặc biệt, xác định thông tin về doanh thu, nợ không lãi, tổng chi phí, vốn chủ sở hữu, các tài sản lưu động và không lưu động.

2. Tính toán các tham số khác bằng cách sử dụng các công thức trong hình trên. Việc này giúp bạn có một cái nhìn cơ bản về khả năng sinh lợi hiện tại.

3. Xác định những khả năng cải thiện có thể được thực hiện và ảnh hưởng của của chúng tới chi phí, doanh thu và tài sản. Tác động của một biện pháp (những cải thiện tiềm năng) có thể được tính toán và sử dụng làm đầu vào của mô hình trong khi mô hình thể hiện tác động tới ROCE, ROA và ROE.

4. So sánh các hành động khác nhau có tiềm năng cải thiện hiệu quả trên cơ sở chú ý nguồn đầu tư cần thiết (thời gian, tiền bạc và áp lực lên tổ chức) và tác động của chúng tới khả năng sinh lợi.

Nên:

• Phân tích các đối tượng tương đồng để xác định họ tạo ra ROCE, ROA và ROE như thế nào. Tính toán này sẽ cho thấy phần nào cần được cải thiện.

• Phân tích các tham số nào cần thiết cho việc cải thiện khả năng sinh lợi.

Không nên:

• Đây không phải là công cụ giúp ra quyết định. Việc so sánh tác động của một hành động cải thiện chỉ là bước đầu tiên. Thường sẽ cần thêm một phân tích chi tiết để đánh giá kết quả khả thi của các hành động cải thiện.

• Không xem nhẹ các vấn đề phi tài chính mô hình không đề cập.

KẾT LUẬN

Phân tích DuPont giúp xác định các nhân tố ảnh hưởng lớn nhất tới khả năng sinh lợi. Tuy nhiên, xác định những nhân tố này chỉ là một phần của câu chuyện. Bước tiếp theo là tìm ra những hành động phù hợp sẽ cải thiện khả năng sinh lợi. Quản lý hoạt động cải thiện này trong thực tế là một nhiệm vụ đầy thách thức. Phân tích căn nguyên/Phân tích Pareto (xem Chương 57) có thể giúp xác định hành động nào phù hợp. Thẻ điểm cân bằng (bao gồm các chỉ báo hiệu quả chính yếu) cũng có thể được sử dụng để đo lường sự tiến bộ của một công ty theo các tham số quan trọng (xem Chương 49). Tuy nhiên, phân tích DuPont chỉ tập trung vào các biến số tài chính, không bao gồm các nhân tố quan trọng khác như động lực của nhân viên chẳng hạn, trong khi các nhân tố phi tài chính này thường lại rất quan trọng.

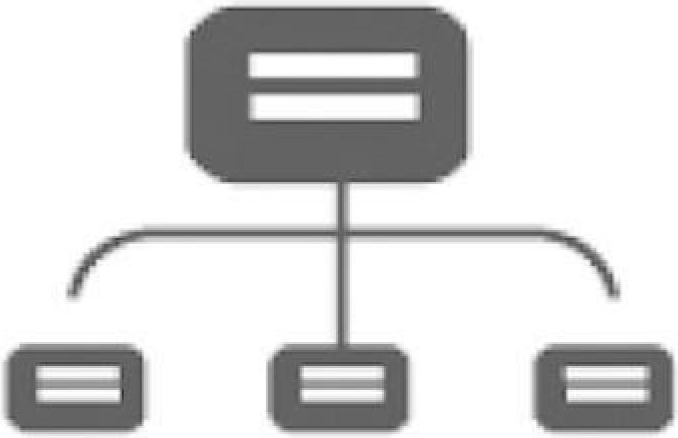
THAM KHẢO

1. Bodie, Z., Kane A. và Marcus, A. J. (2004) *Essentials of Investments* (tạm dịch: Kiến thức cơ bản về Đầu tư), 5th edition: 458-9. New York: Irwin/McGraw-Hill.

2. Groppelli, A. A. và Nikbakht, E. (2000) Finance (Tài chính), 4th edition: 444. New York: Barron’s Education Series.

3. Ross, S. A., Westerfield, R. và Jaffe, J. (1999) *Corporate Finance* (tạm dịch: Tài chính doanh nghiệp), 5th edition. Maidenhead: McGraw-Hill.

29. ĐỊNH GIÁ TẠI CỔNG NHÀ MÁY



TỔNG QUAN

Định giá tại cổng nhà máy (FGP) là một phương pháp bổ sung kho hàng hiện đại nhằm loại bỏ các chi phí vận chuyển không cần thiết và cải thiện hiệu quả của chuỗi cung ứng. Nó đòi hỏi nhà bán lẻ yêu cầu các nhà cung cấp sản phẩm ở “giá giao tại cổng nhà máy”, tức là chi phí sản phẩm không bao gồm chi phí giao nhận tới tay nhà bán lẻ. Nhà bán lẻ sau đó chịu trách nhiệm hoặc kiểm soát việc tái bổ sung kho hàng và nhận sản phẩm từ nhà cung cấp khi cần. Ở phương thức tái bổ sung này, nhà bán lẻ không còn phải trả phí vận chuyển cho nhà cung cấp (hoặc cho một nhà cung cấp dịch vụ giao vận thứ ba nào đó), vì hàng hóa được mua ngay “tại cổng nhà máy”.

FGP cho phép hai khả năng tiết kiệm chi phí trong chuỗi cung ứng. Thứ nhất, nhà bán lẻ tiếp cận được với toàn bộ sản phẩm từ nhiều nhà cung cấp khác nhau, mà chi phí vận chuyển và lưu kho là phần bù đắp cho lợi thế của việc giao vận kết hợp. Nhà bán lẻ có thể lên kế hoạch trước để nhận hàng tại từng điểm và chuyển về, do đó tối ưu được chi phí và công năng của phương tiện vận chuyển khi tới nhận hàng tại các nhà cung cấp khác nhau. Thứ hai, việc kết hợp vận chuyển phân phối cấp một và cấp hai trên cùng tuyến đường (tức là chuyển hàng), giúp giảm chi phí. Hoạt động phân phối cấp một chỉ việc tới nhận hàng từ nhà cung cấp, trong khi hoạt động phân phối cấp hai chỉ việc phân phối hàng tới nhiều đầu ra của nhà bán lẻ.

Doanh nghiệp sẽ tránh được những di chuyển không kinh tế của phương tiện vận tải bằng việc tới nhận hàng từ các nguồn khác nhau trong cùng một chuyến đi, và đảm bảo rằng tất cả các phương tiện vận tải đều được chất đầy khi lên đường.

Giá sản phẩm = Giá tại cổng nhà máy + Giá vận chuyển

Hình 29.1 Giá giao tại cổng nhà máy

SỬ DỤNG KHI NÀO

FGP đặc biệt phù hợp khi số lượng các nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng lớn hơn nhiều số lượng các nhà bán lẻ. Điều quan trọng cần chú ý ở đây là tỷ lệ giữa số điểm lên hàng (vị trí của nhà cung cấp) và số điểm xuống hàng (vị trí của nhà bán lẻ). Lợi thế quan trọng ở đây là hiệp lực giữa sự đơn giản trong cung cấp với tốc độ giao nhận. Các nhà cung cấp có vị trí càng gần nhau thì hiệu quả của quy trình càng cao và lợi thế cho nhà bán lẻ càng lớn.

Vấn đề quan trọng cần xem xét trong quy trình FGP là giá trị thực chất của việc vận chuyển tùy thuộc vào cả số lượng hàng mỗi lô và giá trị trên mỗi lô hàng. Số lượng lớn làm xe chất đầy, vì vậy chi phí vận chuyển được xác lập khá tốt dù bất kể bên nào chịu trách nhiệm. Tuy nhiên, việc giao nhận số lượng nhỏ với tần suất lớn có thể dễ dàng dẫn tới việc chất đầy xe và từ đó có thể tối ưu các chuyến đi và việc bốc dỡ, đặc biệt là khi lô hàng có giá trị cao. Nếu như giá trị mỗi lô hàng nhỏ, không cần phải đánh đổi chi phí vận chuyển với chi phí lưu hàng trong kho. Ngược lại, khi giá trị mỗi lô hàng cao, có thể bù đắp chi phí vận chuyển cho chi phí lưu kho.

Các điều kiện tiên quyết khác đối với việc ứng dụng FGP là khả năng giao vận của các nhà bán lẻ và họ sẵn sàng như thế nào trong việc chia sẻ lợi ích công bằng với các nhà cung cấp. Thêm vào đó, sự thiếu tin tưởng có thể gây trở ngại cho việc quyết định sử dụng FGP. Tuy nhiên, những rào cản này cũng sẽ thách thức bất cứ phương thức bổ sung kho hàng hợp tác nào khác.

Lợi ích của FGP:

• Vận chuyển hiệu quả – cải thiện hiệu quả vận chuyển bằng cách nắm bắt được các chi phí thực. Ví dụ, các nhà cung cấp có kỹ năng và hiệu quả về mặt chi phí trong việc cung cấp các giải pháp vận chuyển sẽ tiếp tục cung cấp dịch vụ này cho các nhà bán lẻ. Tuy nhiên, FGP tạo cơ hội cho các nhà cung cấp - vốn không coi vận chuyển là thế mạnh của mình hoặc không hoạt động hiệu quả trong cơ hội này - chuyển trách nhiệm đó cho nhà bán lẻ hoặc nhà cung cấp dịch vụ giao vận.

• Cải thiện lượng hàng có sẵn – gia tăng hợp tác giữa nhà bán lẻ và nhà cung cấp có tác dụng tích cực trong toàn bộ chuỗi cung ứng. FGP nhắm tới việc đảm bảo luôn có sẵn hàng để bán cho người tiêu dùng.

• Giá thấp hơn khi đến tay người tiêu dùng – giảm chi phí vận chuyển dẫn tới mức giá thấp hơn sẽ có lợi cho người tiêu dùng.

• Thân thiện môi trường – phương tiện vận tải chất nhiều hàng hóa hơn có nghĩa là ít chuyến đi hơn, cùng với các hệ thống hoạch định tuyến đường đang ngày một phức tạp hơn, sẽ làm giảm bớt khí thải độc hại.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Các công ty có khả năng quan tâm tới việc sử dụng FGP cần đặt câu hỏi:

i) liệu có khả năng giảm tần suất giao nhận hay không, và

ii) liệu chuyển trách nhiệm vận chuyển có tạo ra lợi thế về chi phí hay cải thiện về dịch vụ hay không,

vì đó là những vấn đề xác định chủ yếu lợi ích có thể đem lại của FGP. Một số các điều kiện khác cũng khá quan trọng, bao gồm:

i) độ linh hoạt về vận chuyển của nhà bán lẻ (tức là độ linh hoạt về các giao dịch với các nhà cung cấp dịch vụ giao vận, hay sự có mặt của một đội vận chuyển được trang bị đầy đủ), và

ii) các đặc điểm của sản phẩm (ví dụ độ tươi sống, kích thước và khối lượng), xác định khả năng kết hợp vận chuyển các sản phẩm khác nhau trên cùng một phương tiện vận chuyển.

Hơn nữa, cũng phải kể đến thời gian giao nhận cũng như mức độ công khai của phương thức định giá mà nhà cung cấp áp dụng.

Với FGP, các nhà cung cấp không còn chịu trách nhiệm về việc vận chuyển sản phẩm của mình nữa. Tuy nhiên, khả năng bốc xếp của nhà cung cấp phải tốt hơn, chẳng hạn như việc nhận hàng và xếp hàng tại các trung tâm phân phối của các nhà cung cấp sẽ thay đổi đáng kể. Mặt khác, các hoạt động hành chính sẽ giảm do việc giảm các hoạt động và trách nhiệm vận chuyển.

Các nhà bán lẻ thường gặp phải việc gia tăng cần thiết về vận chuyển và khả năng bốc xếp, và việc gia tăng các hoạt động hành chính. Trên thực tế, chiến lược mua hàng của các nhà bán lẻ phải tính tới việc tách biệt sản phẩm với dịch vụ vận chuyển liên quan. Nhìn chung, các nhà cung cấp phải giảm giá.

KẾT LUẬN

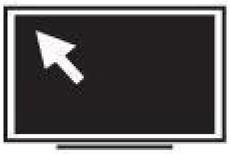
Động lực khiến một nhà bán lẻ sử dụng FGP là vị thế đàm phán mua hàng tăng lên và có nhiều lợi ích kinh tế quy mô. Mặt khác, các nhà cung cấp thường không hài lòng với sự phát triển này và miễn cưỡng tham gia FGP vì họ cho rằng việc gia tăng công khai (về giá) liên quan làm yếu đi vị thế đàm phán của họ. Sự thiếu vắng một cơ chế phân bổ các lợi thế hiệp lực một cách công bằng gây trở ngại cho việc ứng dụng FGP vì nó hạn chế việc tạo dựng lòng tin.

Có thể thay thế cho FGP là mô hình quản lý tồn kho bởi nhà cung cấp VMI (xem Chương 48), mô hình lập kế hoạch, dự báo và bổ sung kho hàng hợp tác CPRF (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) và mô hình lập kế hoạch bổ sung kho hàng liên tục CRP (*Continous Replenishment Planning*). CRP là một chiến lược khá đơn giản trong đó các thành viên của chuỗi cung ứng liên tục (cụ thể là nhà cung cấp và nhà bán lẻ) trao đổi thông tin về nhu cầu thực tế, mức độ tồn kho và giao nhận thực. Các thành viên chuỗi cung ứng bổ sung kho hàng với sự hỗ trợ của dữ liệu điểm bán thay cho việc bổ sung từng lần, dựa trên các mô hình quản lý tồn kho đơn giản và số lượng đặt hàng theo kinh tế truyền thống. Theo cách tiếp cận này, các thành viên chuỗi cung ứng hợp tác ở bước phối hợp trong đó thông tin thế chỗ cho hàng tồn kho. CRP cho phép giao nhận liên tục số lượng hàng ít trên cơ sở sử dụng thực tế (tức là tạo ra cầu kéo). Sự giống nhau giữa VMI và FGP là cả hai công thức đều chuyển đa phần các quyết định và trách nhiệm của chuỗi cung ứng về mức tồn kho tới một thành viên của chuỗi nhằm giảm chi phí và tăng giá trị khách hàng.

THAM KHẢO

Assen, M.F. van, Hezewijk, A.P. van và Velde, S.L. van de (2005) *Reconfigurations of Chain and Networks* (tạm dịch: Tái định dạng Chuỗi và Mạng lưới). Amsterdam: Elsevier Business Publishers.

30. MÔ HÌNH LIÊN KẾT CHIẾN LƯỢC CỦA HENDERSON VÀ VENKATRAMAN



TỔNG QUAN

Mô hình liên kết chiến lược của Henderson và Venkatraman sơ đồ hóa các mối quan hệ giữa chiến lược của công ty với công nghệ thông tin (Infomation Technology - IT), và giữa các hoạt động với hạ tầng IT. Nó giúp đánh giá sự liên kết của chiến lược IT với chiến lược kinh doanh. Mô hình phân biệt hai chiều:

• Độ phù hợp chiến lược – mức độ hòa hợp của hạ tầng và các quy trình nội bộ tổ chức với chiến lược bên ngoài.

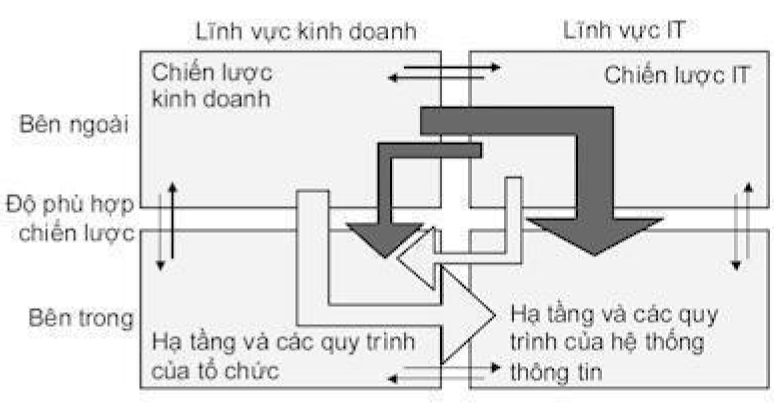
• Tích hợp chức năng – mức độ liên kết của kế hoạch công nghệ liên quan tới IT với kế hoạch kinh doanh.

Mô hình sử dụng thuật ngữ “độ phù hợp chiến lược” đối với mức độ phù hợp về công nghệ giữa bốn góc phần tư chiến lược dựa trên hai chiều (như trong Hình 30.1); và làm rõ hai vấn đề:

1. Sự hỗ trợ hiệu quả của IT cho chiến lược

kinh doanh.

2. Hạ tầng IT phù hợp với các quy trình hoạt động là kết quả của các lựa chọn chiến lược.



Hình 30.1 Mô hình liên kết chiến lược

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình nêu bật thực tế chiến lược IT có thể không bao giờ được xem xét hay thay đổi nếu không liên kết với chiến lược kinh doanh. Đây là điều không thể quá coi trọng. Các chức năng của mô hình là công cụ để hoàn thiện sự liên kết cần thiết này.

Mô hình cần được sử dụng như một cấu trúc để sơ đồ hóa mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh với chiến lược IT, và giữa các hoạt động với hạ tầng IT, trong các trường hợp mà IT vô cùng cần thiết để thực hiện chiến lược kinh doanh đã chọn. Mô hình đưa ra hiểu biết sâu sắc về ba phương thức:

1. Xác định liên kết giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược IT.

2. Nhận dạng giá trị (mang tính chiến lược) của chiến lược IT và hệ thống tự động hóa mà nó hỗ trợ, và định hướng khả thi chiến lược kinh doanh.

3. Tối đa hóa tiềm năng sử dụng của IT trong doanh nghiệp.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Cách nhìn của Henderson và Venkatraman dẫn đến bốn bối cảnh chiến lược vượt trội được liên kết theo như minh họa bởi các mũi tên khác nhau như trong Hình 30.1:

Phát triển chiến lược (mũi tên ngược chiều kim đồng hồ từ trên xuống qua trái)

Trong quan điểm quản lý chiến lược truyền thống này, có một mối quan hệ thứ bậc giữa chiến lược của công ty với hạ tầng và các quy trình của hệ thống thông tin. (Ban) giám đốc xác định chiến lược. Chiến lược này sau đó được chuyển hóa thành hạ tầng IT. Chiến lược kinh doanh được xem như yếu tố dẫn đường cho cả hạ tầng tổ chức (cơ cấu theo sau chiến lược) và tính hợp lý của hạ tầng IT.

Tiềm năng công nghệ (mũi tên thuận chiều kim đồng hồ từ trên xuống qua trái)

Chiến lược kinh doanh là điểm khởi đầu cho chiến lược và hạ tầng IT. Quan điểm của ban giám đốc về công nghệ như được xác định trong chiến lược kinh doanh sẽ định hướng cho lựa chọn chiến lược IT. Chiến lược IT sau đó được chuyển hóa thành hạ tầng IT tương ứng. Tiềm năng công nghệ khác với bối cảnh chiến lược (ở trên) vì nó đòi hỏi chiến lược IT được thiết lập liên kết với chiến lược kinh doanh. Chiến lược IT cũng cần hỗ trợ đặc tính của hạ tầng và các quy trình IT (nội bộ). Hạ tầng khi được thực hiện, phải phù hợp với chiến lược IT (bên ngoài).

Tiềm năng cạnh tranh (mũi tên ngược chiều kim đồng hồ từ trên xuống qua phải)

Tiềm năng cạnh tranh trong bối cảnh khác với bối cảnh chiến lược trước đó, bởi nó giả định rằng chiến lược kinh doanh có thể thay đổi liên kết với năng lực IT. Khai thác các năng lực IT có thể ảnh hưởng tới sự phát triển của các sản phẩm và dịch vụ mới, tới các phương thức mới trong việc tạo và làm chủ các mối quan hệ, và tới các yếu tố mới của chiến lược kinh doanh. Trong bối cảnh này, (ban) giám đốc chỉ hỗ trợ chiến lược kinh doanh khi nó dự tính năng lực IT vượt trội như thế nào và các phương thức quản lý mới sẽ ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh. Giám đốc IT cần chuyển hóa sự phát triển và xu hướng trong môi trường IT thành những cơ hội và thách thức cho (ban) giám đốc.

Mức độ dịch vụ (mũi tên thuận chiều kim đồng hồ từ trên xuống qua phải)

Từ bối cảnh mức độ dịch vụ, chiến lược kinh doanh là gián tiếp và chỉ xuất hiện vừa đủ. Hạ tầng tổ chức dựa trên hạ tầng IT – kết quả duy nhất của chiến lược IT. Nguy cơ tồn tại là tổ chức được xây dựng theo cách này đòi hỏi đầu tư lớn vào các quy trình, mua sắm thiết bị và giấy phép IT. Vì vậy, ban giám đốc cần đóng vai trò trong việc phân bổ nguồn lực.

KẾT LUẬN

Mô hình cho rằng cả chiến lược kinh doanh và chiến lược IT đều là trách nhiệm của các nhà quản lý cấp cao. Trên thực tế, các dự án IT gặp trục trặc vì các nhà quản lý cấp cao xem các dự án này trong bối cảnh chiến lược IT đơn thuần. Như vậy, thực ra họ đã "chuyển" chiến lược IT vào tay các "chuyên gia công nghệ". Mô hình này chỉ ra được sự cần thiết của liên kết nhưng nó không cung cấp các giải pháp cho xung đột thường gặp này.

THAM KHẢO

1. Henderson, J.C. và Venkatraman, N. (1991) *Understanding strategic alignment* (tạm dịch: Hiểu biết về liên kết chiến lược). Business Quarterly 55 (3): 72.

2. Henderson, J.C. và Venkatraman, N. (1993) *Strategic alignment: leveraging IT for transforming organisations* (tạm dịch: Liên kết chiến lược: đòn bẩy IT đối với các tổ chức đang chuyển đổi). IBM Systems Journal 32 (1): 4-16.

31. CÁC CHIỀU VĂN HÓA CỦA HOFSTEDE



TỔNG QUAN

Các chiều văn hóa của Hofstede có thể được sử dụng nhằm phát triển một chiến lược hiệu quả để hợp tác với những người ở nhiều nước khác nhau. Bằng việc nghiên cứu các dữ liệu khảo sát về các giá trị nhân viên của IBM tại hơn 50 quốc gia, Hofstede đã kết luận rằng có nhiều khác biệt lớn trong các giá trị văn hóa này. Ở nhiều nước, thách thức và rắc rối xung quanh các giá trị văn hóa này có vẻ giống nhau, nhưng cách giải thích và giải pháp sau đó lại khác xa nhau ở mỗi nước. Mô hình của Hofstede giúp tương tác hiệu quả hơn với mọi người ở các nước khác. Các loại giá trị (khác nhau) được xác định trong nghiên cứu thể hiện bốn chiều của văn hóa:

1. Khoảng cách quyền lực;

2. Chủ nghĩa cá nhân/chủ nghĩa tập thể;

3. Nam giới/nữ giới;

4. Tâm lý né tránh.

Tuy nhiên, trên cơ sở sự khác nhau giữa các nước phương Đông và phương Tây, chiều thứ năm đã được bổ sung là:

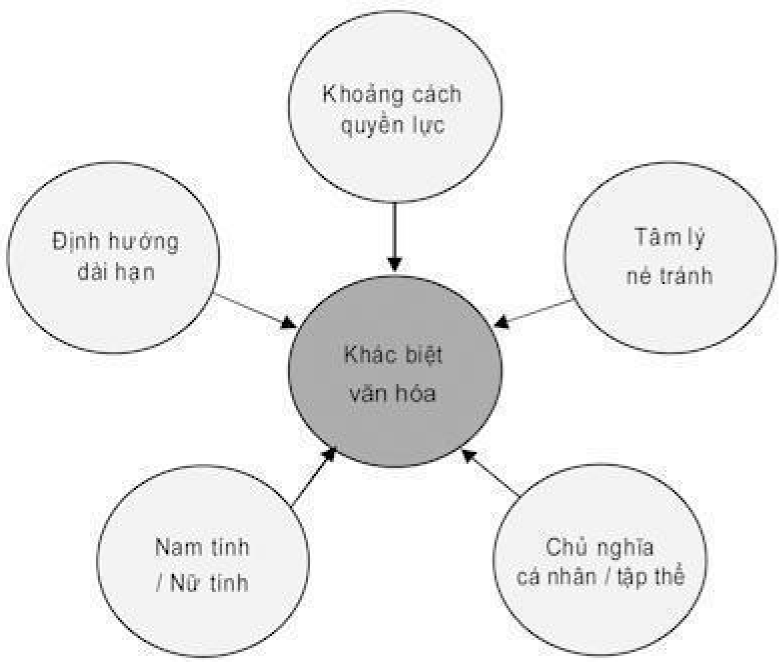
5. Định hướng dài hạn.

Nắm bắt sự khác biệt trong văn hóa của các quốc gia giúp hiểu được các hành vi đặc thù. Có thể nhận

thức và nhận biết những khác biệt này là bước đầu tiên để tương tác hiệu quả hơn trong các môi trường đa văn hóa.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Hầu hết chúng ta đều có cơ hội giao dịch kinh doanh với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau mỗi ngày. Quốc tế hóa dẫn đến nhiều khách hàng, đối tác, nhà cung cấp quốc tế hơn, và có thể đưa đến việc thuê mướn lao động từ khắp nơi trên thế giới. Xu hướng này gia tăng rủi ro trong hiểu lầm và cư xử sai lệch về văn hóa. Mô hình các chiều văn hóa của Hofstede và phạm vi của các quốc gia liên quan đối với những chiều này có thể giúp ngăn chặn những xung đột và có một khởi đầu tốt đẹp với khách hàng và đối tác tiềm năng.



Hình 31.1. Các chiều văn hóa của Hofstede

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Mô hình các chiều văn hóa của Hofstede không phải là một chỉ dẫn cho sự tương tác người với người; nó chỉ giúp hiểu rõ về một hành vi nhất định.

Chỉ số khoảng cách quyền lực (Power Distance Index - PDI) là phạm vi mà các thành viên ít quyền lực hơn trong tổ chức chấp nhận và kỳ vọng quyền lực được phân bố không ngang bằng giữa các cá nhân. Nếu so sánh một giám đốc tiếp thị người Áo và một giám đốc tiếp thị người Malaysia làm việc ở cùng cấp bậc trong một tổ chức, sẽ thấy rõ sự khác biệt về PDI. Giám đốc người Malaysia (có PDI cao) có ít trách nhiệm và quyền lực hơn so với giám đốc người Áo (có PDI thấp). Trong một tổ chức của Malaysia, quyền lực được tập trung nhiều vào cấp cao hơn.

Chủ nghĩa cá nhân (Individualism - IDV) và chủ nghĩa tập thể, mô tả mối quan hệ giữa cá nhân và tập thể phổ biến trong một quốc gia. Chủ nghĩa cá nhân gắn liền với những xã hội trong đó sự ràng buộc giữa các cá nhân hết sức lỏng lẻo. Mọi người đều chỉ mong chăm lo cho bản thân và gia đình mình. Chủ nghĩa tập thể gắn liền với những xã hội trong đó mọi người kết hợp trong những nhóm lợi ích gắn

bó chặt chẽ. Các nhóm lợi ích này bảo vệ không ngừng các thành viên trong nhóm suốt cuộc đời họ để đổi lấy lòng trung thành tuyệt đối. So với các công ty châu Á, trong các công ty của Mỹ hiện nay, người ta có vẻ quan tâm nhiều tới lợi ích bản thân hơn là sự toàn diện của cả nhóm.

Nam giới (Masculinity - MAS) đối lập với nữ giới. Những đối tượng này chỉ những khác biệt giữa các giới tính. Trong văn hóa nam tính, quyết đoán là tính cách nổi trội nhất chứ không phải *mục đích và thỏa mãn cá nhân*. Tại Nhật Bản, có nhiều hoài bão, có sức cạnh tranh, tích góp của cải và sở hữu vật chất được đánh giá cao, trong khi ở Thụy Điển, các mối quan hệ và chất lượng cuộc sống lại quan trọng hơn.

Chỉ số tâm lý né tránh (Uncertainty Avoidance Index - UAI) cho biết các tình huống không rõ ràng làm những người thuộc từng nền văn hóa cảm thấy nguy cơ tới mức nào. Các nền văn hóa né tránh rủi ro cố gắng giảm thiểu khả năng xảy ra các tình huống như vậy bằng pháp luật và quy định nghiêm ngặt cùng với các biện pháp an ninh và an toàn. Thêm vào đó, các nền văn hóa này được đặc trưng bởi việc sử dụng nhân viên lâu dài. Các nền văn hóa khác có UAI thấp có xu hướng tương đối sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

Định hướng dài hạn (Long-term Orientaton - LTO) đối lập với định hướng ngắn hạn. Các giá trị gắn liền với định hướng dài hạn là tiết kiệm và kiên trì; các giá trị gắn liền với định hướng ngắn hạn là tôn trọng truyền thống, thực hiện nghĩa vụ xã hội và giữ “thể diện”. Các nước châu Á như Trung Quốc, Việt Nam và Nhật Bản có chỉ số LTO khá cao, trong khi các nước phương Tây như Úc, Đức và Na Uy có chỉ số khá thấp.

Nên:

• Nhận thức được rằng hành động và phản ứng của những người ở các nước khác nhau có thể hoàn toàn khác với những gì bạn quen thuộc.

Không nên:

• Nhận thức rằng những khác biệt có thể không bảo đảm cho bất cứ tương tác hiệu quả nào bởi chẳng có hai cá thể nào giống hệt nhau.

KẾT LUẬN

Mô hình các chiều văn hóa của Hofstede hữu ích trong việc giúp nhận thức những khác biệt của nhiều nền văn hóa hiện hữu khi công ty bắt đầu vươn ra quốc tế. Tuy nhiên, trong vài thập kỷ gần đây, khoảng cách đã giảm dần, các nền văn hóa đã hòa trộn và những khác biệt không còn rõ rệt. Thêm vào đó, người ta có thể đặt dấu chấm hỏi về việc xếp loại một số nước còn tùy thuộc vào tất cả các nhóm văn hóa của nước đó có hiện diện hay không. Nếu câu trả lời là không, sự xếp loại trong các chiều văn hóa có thể khác biệt giữa những nhóm dân cư trong chính quốc gia đó. Cuối cùng, chẳng có hai cá thể nào giống hệt nhau, và vì vậy người ta phải nhận thấy rằng hiểu lầm vẫn có thể xảy ra.

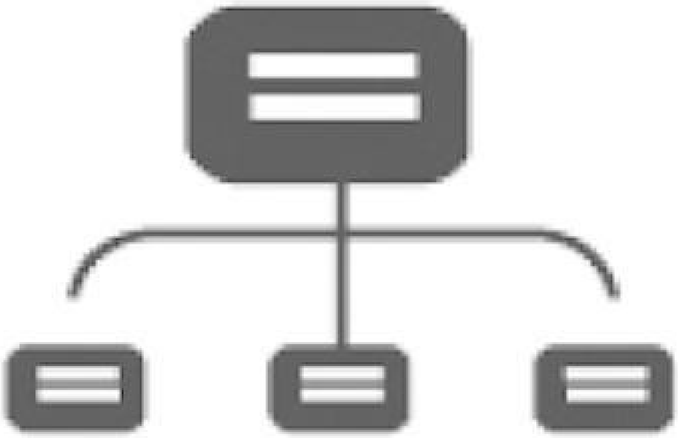
THAM KHẢO

1. Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and*

organisations across nations (tạm dịch: Hệ quả của văn hóa: So sánh các giá trị, hành vi, định chế và các tổ chức giữa các quốc gia). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

2. Hofstede, G. (1991) *Culture and Organisations: Software of the mind* (tạm dịch: Văn hóa và Tổ chức: Phần mềm của tư duy). London: McGraw-Hill.

32. THÁP THU MUA VÀ CUNG ỨNG



TỔNG QUAN

Tháp thu mua và cung ứng là cấu trúc được A.T. Kearney phát triển. Nó có thể được sử dụng để hoạch định, đánh giá và giám sát các hoạt động lãnh đạo trong thu mua bằng cách làm theo kinh nghiệm của các công ty thành công. Cấu trúc này là kết quả nghiên cứu "Thực tế lãnh đạo trong hoạt động thu mua" của A.T. Kearney năm 1996. 77 công ty có hiệu quả kinh doanh cao trong nhiều ngành tại Bắc Mỹ và châu Âu đã tham gia. Cấu trúc bao gồm ba cấp độ cơ bản: *các quy trình thiết lập trực tiếp; các quy trình thu mua cốt lõi; và các quy trình hỗ trợ;* và tám chiều gọi là "khoảng" bao gồm hơn 100 mục chi tiết phân biệt các nhà lãnh đạo với những người tụt hậu:

Các quy trình thiết lập trực tiếp:

• *Chiến lược thu mua.* Tận dụng các cơ hội thị trường cung cấp như một phần tích hợp trong chiến lược kinh doanh dẫn tới tạo thành giá trị thông qua sáng tân, chi phí thấp, tạo thị trường và tạo doanh thu.

• *Liên kết trong tổ chức.* Gắn liền các kỹ năng và kiến thức thu mua với các quy trình kinh doanh chính yếu của tổ chức.

Các quy trình thu mua cốt lõi:

• *Dụng nguồn.* Áp dụng các kỹ thuật tiên tiến làm đòn bẩy cho toàn bộ giá trị tiềm năng trên cơ sở tổng chi tiêu, từ đó giúp cho công ty nắm bắt được những ưu thế cốt lõi của mình.

• *Quản lý quan hệ với nhà cung cấp:* Quản lý hiệu quả sức căng giữa khả năng tạo ra giá trị với những rủi ro của từng mối quan hệ.

• *Quản lý quy trình vận hành.* Tự động hóa các quy trình vận hành qua việc sử dụng các công nghệ

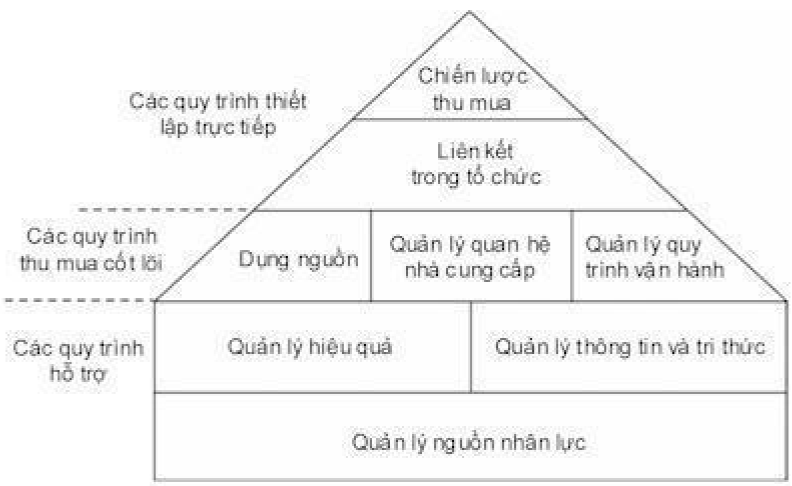
kinh doanh điện tử (e-business) sáng tạo và quyết liệt.

Các quy trình hỗ trợ:

• *Quản lý hiệu quả:* Liên kết các con số về hoạt động thu mua với kết quả và mục tiêu chiến lược của công ty bằng cách làm rõ những đóng góp của hoạt động thu mua với kết quả chung.

• *Quản lý thông tin và tri thức:* Liên tục nắm bắt và chia sẻ tri thức qua các quy trình, khu vực, các đơn vị kinh doanh và quan hệ bên ngoài.

• *Quản lý nguồn nhân lực:* Tạo ra những chuyên gia thu mua thông qua đào tạo, khích lệ và luân phiên các chuyên gia có tiềm năng một cách linh hoạt trong toàn bộ tổ chức.



Hình 32.1 Tháp thu mua và cung ứng

SỬ DỤNG KHI NÀO

Tháp thu mua và cung ứng là một cấu trúc phù hợp cho việc phân tích và điều chỉnh bất cứ chức năng thu mua nào của tổ chức để làm nó hiệu quả hơn. Cấu trúc này giúp nhận diện những cơ hội cải tiến, với các dữ liệu so chuẩn liên quan tới chức năng thu mua, và từ đó thúc đẩy tính chuyên nghiệp.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Bảng câu hỏi nghiên cứu "Đánh giá sự xuất sắc trong hoạt động thu mua" được cung cấp miễn phí trên Internet. Người trả lời nhận được một báo cáo phản hồi tùy biến chứa đựng các kết quả của họ so với các tổ chức khác, và thậm chí đối với nhà lãnh đạo tầm thế giới. Vì vậy, việc đánh giá này có thể thúc đẩy tính chuyên nghiệp bằng cách nhận diện nhanh chóng các thế mạnh cùng với cơ hội, và biểu đồ hóa quá trình hành động để chuẩn bị cho tương lai. Cũng vì vậy mà nhiều công ty sử dụng đánh giá này định kỳ để giám sát sự tiến bộ của mình.

KẾT LUẬN

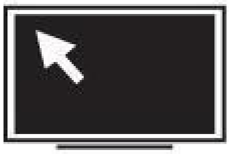
Tháp thu mua và cung ứng là một trong những cấu trúc được sử dụng nhằm mô tả phạm vi của chức năng thu mua, và cũng xác định mức độ chuyên nghiệp của chức năng này. Theo các dữ liệu so chuẩn sẵn có, cấu trúc này có thể được sử dụng nhiều lần, đặc biệt là trong các tổ chức quốc tế lớn.

Nghiên cứu đã thiết lập nên nền tảng của cấu trúc này được bắt đầu từ 50 người trả lời và phát triển thành một nghiên cứu với hơn 600 người. Vì vậy, cấu trúc đã trở thành phương tiện giao tiếp giữa nhiều tổ chức. Tuy nhiên, nhược điểm lớn là việc so chuẩn rất tốn thời gian và hạn chế số lượng các ấn phẩm hoặc các thông tin liên quan khác.

THAM KHẢO

A.T. Kearney (2000). *The new procurement mandate: growing within tomorrow's supply webs* (tạm dịch: Yêu cầu mới về hoạt động thu mua: tăng trưởng trong mạng lưới cung cấp của ngày mai). White paper, có thể tải về từ: http://www.atkps.com/news/mandate.pdf.

33. CHU KỲ SÁNG TÂN



TỔNG QUAN

Chu kỳ sáng tân là một mô hình dành cho việc phân tích một cách hiệu quả và quản lý thành công liên tục vòng đời của một hoạt động sáng tân mới. Sáng tân – ở đây là tạo ra sản phẩm, quy trình hay dịch vụ mới – là một quá trình thiết yếu nhằm tạo ra một lợi thế cạnh tranh (lâu dài). Tuy nhiên, các quy trình sáng tân thường phức tạp và không dễ kiểm soát. Mô hình này đã xác định giai đoạn nào là giai đoạn quan trọng nhất và cần được nhà quản lý tập trung quan tâm nhất trong chu kỳ sống của một hoạt động sáng tân.

Việc tạo ra sản phẩm, quy trình hay dịch vụ mới là thách thức chủ yếu đối với nhà quản lý. Chu kỳ sáng tân xác định ba giai đoạn chính cần thiết để quản lý chu kỳ sáng tân thành công: khởi tạo, thực hiện và vốn hóa.

1. Giai đoạn khởi tạo. "Hạt giống" của sản phẩm, quy trình hay dịch vụ mới được khám phá và sắp xếp trong giai đoạn khởi tạo. Giai đoạn này bao gồm ba bước: *ghi nhận yếu tố kích thích, khởi tạo ý tưởng* và *quy trình khởi tạo chức năng* (Function Creation Process - FCP):

• Ghi nhận yếu tố kích thích - ở bước này, các yếu tố kích thích bên ngoài khởi xướng quá trình sáng tân được phân biệt và làm rõ. Ví dụ về các yếu tố này: tăng trưởng bị thuyên giảm, thương hiệu bị suy yếu, độ thỏa mãn của khách hàng suy giảm hay sự phát triển của các công nghệ mới (hoặc của những lĩnh vực tri thức khác).

• Khởi tạo ý tưởng - ở bước này, việc xuất hiện các ý tưởng là trọng tâm. Các yếu tố kích thích khởi xướng cho việc tạo ra ý tưởng (sản phẩm) mới. Khởi tạo ý tưởng có thể được kích thích ở một môi trường sáng tạo trong đó sự đa dạng và khám phá đứng ở vị trí trung tâm cùng với sự lộn xộn và năng lượng là những yếu tố định hướng chính. Ví dụ, các buổi vận dụng trí não kích thích cách tư duy vượt giới hạn "bên ngoài chiếc hộp" có thể đem lại (nhiều) những ý tưởng mới. Những ý tưởng mới tốt nhất sẽ được lựa chọn và chuyển sang bước tiếp theo. Trong suốt quá trình này, cần hướng sự tập trung vào nhu cầu của khách hàng. Tạo ra giá trị (mới) cho khách hàng là mục tiêu cuối cùng. Có thể nhận ra giá trị khách hàng bằng cách xác định phần thưởng, rủi ro (công nghệ và thị trường) và nguồn lực (đầu tư) .

• Quy trình khởi tạo chức năng (FCP) - ở bước này, các ý tưởng được biến đổi thành các chức năng có thể thực hiện. Thêm vào đó, rủi ro được nhận diện, vì vậy có thể được kiểm soát. Các chức năng đã rõ ràng là lúc chuyển sang giai đoạn tiếp theo.

2. Giai đoạn thực hiện. Trong giai đoạn này, sản phẩm, quy trình hay dịch vụ mới được phát triển sâu

hơn. Việc ra mắt thị trường được chuẩn bị và thực hiện. Giai đoạn này chia làm hai bước: *quy trình khởi tạo sản phẩm* (Product Creation Process - PCP) và *ra mắt thị trường*.

• Quy trình khởi tạo sản phẩm (PCP) – trong quy trình PCP, sản phẩm và/hoặc dịch vụ mới được phát triển từ các đặc tính đã được tạo ra trong giai đoạn FCP. Ở bước này, sản phẩm được kiểm nghiệm, ví dụ như việc phát triển một sản phẩm mẫu và cho hoạt động thử.

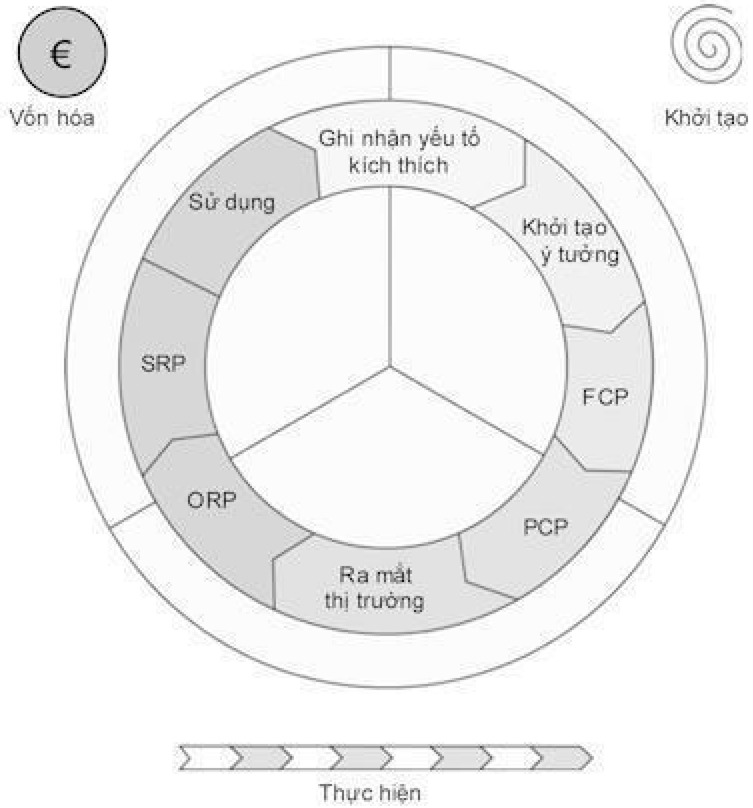
• Ra mắt thị trường - ở bước này, tất cả các vấn đề liên quan tới việc ra mắt thị trường được kiểm soát. Nó cũng bao hàm cả việc chuẩn bị cho giai đoạn tiếp theo (ORP).

3. Giai đoạn vốn hóa. Trong giai đoạn cuối này, việc thương mại hóa sản phẩm, quy trình hay dịch vụ mới được quản lý. Giai đoạn này giải quyết việc làm thế nào để tạo ra giá trị (tiền) cho công ty từ (những) sáng tân mới thực hiện. Nó được chia làm ba bước trong đó văn hóa tác nghiệp xuất sắc là yếu tố then chốt: *quy trình nhận biết đặt hàng* (Order Realisation Process - ORP), *quy trình nhận biết dịch vụ* (Service Realisation Process - SRP) và *sử dụng*.

• Quy trình nhận biết đặt hàng (ORP) - ở bước này, việc quản lý lưu lượng giao nhận sản phẩm liên tục và tuần hoàn được thực thi. Quy trình liên quan tới việc quản lý giao vận và sản xuất sản phẩm mới. Tích hợp với hệ thống giao vận và sản xuất của các sản phẩm hiện có là yếu tố quyết định trong việc tạo ra sự hiệp lực và lợi thế quy mô.

• Quy trình nhận biết dịch vụ (SRP) - ở bước này, việc quản lý cung cấp các dịch vụ (bổ sung) được thực hiện. Các dịch vụ mới phải được tích hợp vào quy trình dịch vụ hiện có.

• Sử dụng – bước cuối cùng của chu kỳ sáng tân liên quan tới việc quản lý nguồn thu từ sản phẩm mới. Nó bao gồm việc duy trì liên tục lợi nhuận biên của sản phẩm. Giảm chi phí sản xuất và điều chỉnh nhỏ về sản phẩm là các cách duy trì lợi nhuận biên. Giai đoạn này kết thúc khi vòng đời của sản phẩm kết thúc.



Hình 33.1 Chu kỳ sáng tân

SỬ DỤNG KHI NÀO

Chu kỳ sáng tân có thể được sử dụng để quản lý các vòng đời của nhiều loại hình sáng tân khác nhau mà không bỏ qua những khía cạnh phù hợp của quá trình sáng tân. Vì quá trình sáng tân được chia thành nhiều giai đoạn liên tiếp, nhà quản lý có thể dễ dàng hướng sự chú ý vào đúng đối tượng trong suốt vòng đời của hoạt động sáng tân.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Ba giai đoạn của chu kỳ sáng tân – khởi tạo, thực hiện và vốn hóa – cần được quản lý khác nhau. Trong giai đoạn khởi tạo, việc tìm kiếm ý tưởng mới đóng vai trò chủ đạo. Ở giai đoạn này, quản lý hướng về quản lý sáng tạo nhưng không giống như cách quản lý chương trình hay quản lý dự án vì các quy trình tìm kiếm không được định hướng bởi một mục tiêu rõ ràng. (Các mục tiêu rõ ràng là điều kiện tiên quyết trong quản lý chương trình và dự án). Dĩ nhiên là giai đoạn này có thể được quản lý bằng cách thực hiện các nghiên cứu song song để tìm ra các giải pháp khác nhau. Quá trình lặp đi lặp lại này kết thúc khi có một mức độ chắc chắn nhất định tìm ra được giải pháp hợp lý nhất.

Giai đoạn thực hiện có thể quản lý chặt chẽ hơn. Mục tiêu của giai đoạn này rõ ràng ngay từ đầu và bao gồm những chức năng khác nhau của sản phẩm, quy trình hay dịch vụ. Các nguồn lực cần thiết (chủ yếu là thời gian và tiền bạc), vì thế mà phần nào có thể định trước và kiểm soát được. Giai đoạn này có thể quản lý tốt bằng quản lý dự án.

Ở giai đoạn vốn hóa, sản phẩm, quy trình hay dịch vụ mới được tích hợp vào các hoạt động đang diễn ra và phù hợp với các chương trình phát triển văn hóa tác nghiệp xuất sắc.

KẾT LUẬN

Chu kỳ sáng tân là một công cụ phân tích cho việc quản lý quá trình sáng tân, cung cấp một cấu trúc giúp giám sát tính phức tạp vốn có của nó. Vài thập kỷ trở lại đây, đã có nhiều công cụ phân tích khách nhau được phát triển cho việc quản lý sản phẩm mới. Công cụ được biết đến nhiều nhất có lẽ là mô hình phát triển sản phẩm mới Stage Gate (Cooper, 1986). Mô hình Stage Gate và chu kỳ sáng tân là hai mô hình có thể tương xứng vì đều cung cấp cách tiếp cận trong việc quản lý các giai đoạn khác nhau của quá trình sáng tân. Tuy nhiên, chu kỳ sáng tân khác với mô hình Stage Gate ở hai điểm. Thứ nhất, chu kỳ sáng tân hướng nhiều sự chú ý hơn vào giai đoạn vốn hóa. Như vậy, nhà quản lý không chỉ tập trung vào việc tạo ra sản phẩm mới mà còn vào việc tạo ra sản phẩm mới nào có lợi ích thương mại và có thể tích hợp được vào hạ tầng hoạt động hiện có. Thứ hai, chu kỳ sáng tân khác biệt bởi dạng thức của nó. Chu kỳ thể hiện một quá trình liên tục, nhấn mạnh rằng sáng tân không thể kết thúc vào cuối vòng đời sản phẩm. Sự kết thúc của một sản phẩm có thể kích thích mạnh mẽ cho các ý tưởng sản phẩm mới.

THAM KHẢO

Cooper, R.C. (1986) *Winning at new products* (tạm dịch: Thắng lợi với sản phẩm mới). Reading, MA: Addison-Wesley.

34. 4P TRONG TIẾP THỊ CỦA KOTLER



TỔNG QUAN

Thường được biết đến với cái tên “4P”, tiếp thị hỗn hợp mô tả vị thế chiến lược của một sản phẩm trên thị trường. Tiền đề của mô hình là việc các quyết định tiếp thị thường rơi vào bốn phạm trù có thể kiểm soát được:

• Product | Sản phẩm (đặc điểm);

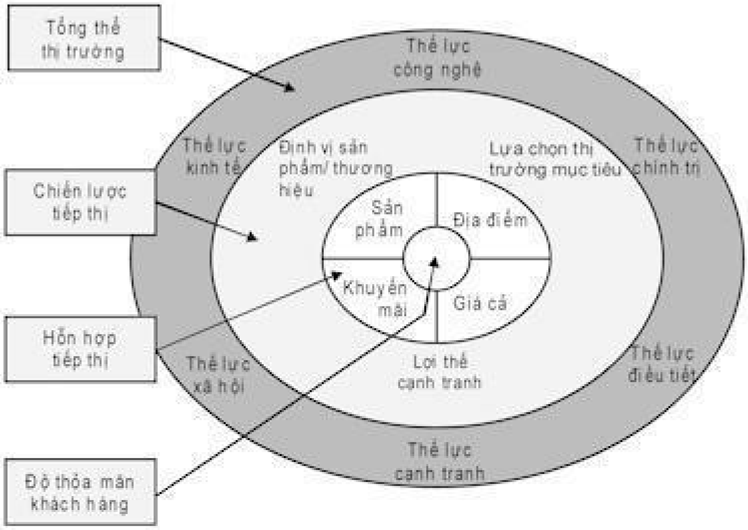
• Price | Giá cả;

• Place | Địa điểm (phân phối);

• Promotion | Khuyến mãi .

Khi được nhóm thành bốn mục, các quyết định tiếp thị có thể được điều chỉnh và lựa chọn cẩn thận, có tính đến các tác động có chủ ý. Công thức này được Kotler và Dubois phổ biến năm 1994 và sau đó là Kotler và Keller năm 2000.

SỬ DỤNG KHI NÀO



Hình 34.1 Hỗn hợp tiếp thị: 4P của Kotler

Tiếp thị hỗn hợp là một bộ công cụ chiến thuật mà một tổ chức có thể sử dụng như một phần tích hợp trong chiến lược tiếp thị để tạo thành chiến lược kinh doanh. Vì một tổ chức có thể điều chỉnh các mục "4P" thường xuyên nên nó có thể theo kịp sự thay đổi về nhu cầu của khách hàng trong một phân đoạn thị trường đặc thù và của những thành phần liên quan khác trong tổng thể thị trường.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Có ba bước cơ bản:

1. Bước 1: Nghiên cứu. Để phát triển tiếp thị hỗn hợp phù hợp chính xác với nhu cầu khách hàng trong thị trường mục tiêu, một tổ chức trước hết phải thu thập thông tin.

Quyết định sản phẩm	Quyết định giá cả	Quyết định phân phối (địa điểm)	Quyết định khuyến mãi
Thương hiệu	Chiến lược giá cả (hớt váng và thâm nhập)	Kênh phân phối	Chiến lược khuyến mãi (đẩy hoặc kéo)
Tạo dáng chức năng	Giá bán lẻ đề xuất	Độ phủ thị trường (phân phối trọn gói, lựa chọn và độc quyền)	Quảng cáo
Chất lượng	Chiết khấu theo số lượng và giá bán buôn	Thành viên kênh phân phối đặc thù	Bán hàng cá nhân và lực lượng bán hàng
Độ an toàn	Chiết khấu theo thanh toán tiền mặt và thanh toán sớm	Quản lý tồn kho	Khuyến mãi giảm giá
Đóng gói	Định giá theo mùa	Lưu kho	Quan hệ công chúng và quảng cáo
Sửa chữa và hỗ trợ	Đóng bộ	Trung tâm phân phối	Tiếp thị
Bảo hành	Linh hoạt về giá	Xử lý đặt hàng	Ngân sách truyền thông
Phụ kiện và dịch vụ	Khác biệt về giá	Vận chuyển	
		Giao vận ngược	

2. Bước 2: Phân tích các biến số và xác định hỗn hợp tối ưu nhất. Tiếp thị tối ưu phải được xác định, cho phép tổ chức cân bằng giữa việc thỏa mãn khách hàng với việc tối đa hóa khả năng sinh lời của mình. Điều này có nghĩa là việc ra các quyết định liên quan tới các vấn đề trong mỗi mục được minh họa trong bảng trên.

• Product | Sản phẩm – Bạn có đang thực sự sản xuất những gì khách hàng cần? Các quyết định và hoạt động khả thi liên quan tới sản phẩm bao gồm: phát triển sản phẩm mới; sửa đổi sản phẩm hiện có; và loại bỏ sản phẩm không còn hấp dẫn hoặc không còn sinh lợi. Cũng có thể xem xét nhiều hoạt động khác liên quan tới sản phẩm như phát triển thương hiệu, đóng gói, bảo hành và giải quyết khiếu nại.

• Place | Địa điểm (phân phối) – Liệu sản phẩm có sẵn của bạn có đúng số lượng, đúng nơi và đúng lúc hay không? Bạn có thể đạt được điều này trong khi vẫn giữ được chi phí tồn kho, vận chuyển và lưu kho ở mức thấp nhất có thể? Phân tích và so sánh các khả năng phân phối khác nhau và sau đó lựa chọn phương án hợp lý nhất. Một lần nữa, lại có nhiều hoạt động liên quan tới mục này như: lựa chọn và thúc đẩy trung gian; kiểm soát tồn kho và quản lý vận chuyển; và sắp xếp việc lưu kho hiệu quả nhất.

• Promotion | Khuyến mãi – Bạn làm thế nào để truyền tải thông tin về doanh nghiệp và sản phẩm của mình tới các nhóm khách hàng? Có thể cần tới nhiều loại hoạt động khuyến mãi khác nhau, tùy thuộc vào cách doanh nghiệp muốn ra mắt sản phẩm mới, để tăng nhận biết về các chức năng đặc biệt của một sản phẩm đã có hay là để giành được sự quan tâm vào một sản phẩm đã xuất hiện dưới cùng một dạng thức từ lâu. Vì vậy, các quyết định phải được thực hiện nhằm đạt được phương thức truyền tải thông điệp mong muốn tới nhóm mục tiêu hiệu quả nhất.

• Price | Giá cả - Khách hàng của bạn sẵn sàng trả bao nhiêu tiền? Giá trị thu được trong một cuộc trao đổi rất quan trọng đối với khách hàng, nhất là giá cả thường được sử dụng như một công cụ cạnh tranh, không chỉ trong các cuộc chiến giá cả mà trong cả việc củng cố hình ảnh. Vì vậy, các quyết định về giá thường rất nhạy cảm.

3. Bước 3: Kiểm tra. Giám sát và kiểm soát liên tục rất quan trọng trong việc đảm bảo hiệu quả của hỗn hợp tiếp thị đã chọn cũng như đảm bảo việc thực hiện diễn ra thật tốt.

KẾT LUẬN

Một trong các vấn đề của “4P” là mô hình này có xu hướng tăng về số lượng chữ “P”, hình thành câu hỏi “Tiếp thị dừng lại ở đâu?” So với các lựa chọn khác, nhân tố “people | con người” chắc chắn là chữ “P” thứ năm được chấp nhận rộng rãi nhất. Sau hết, con người vận dụng hỗn hợp tiếp thị với tư cách nhà tiếp thị; họ làm cho sản phẩm/dịch vụ sẵn có trên thị trường với tư cách những người trung gian; họ tạo ra nhu cầu cho tiếp thị với tư cách người tiêu dùng/người mua hàng; họ đóng vai trò quan trọng tại cấp độ dịch vụ, tuyển dụng, đào tạo, duy trì và nhiều hoạt động khác.

Có thể dễ dàng cho rằng các biến số của hỗn hợp tiếp thị có thể kiểm soát được nhưng xin ghi nhớ rằng có những giới hạn: giá cả thay đổi có thể bị giới hạn bởi các điều kiện kinh tế hoặc quy định của chính phủ; thay đổi về thiết kế và khuyến mãi thường tốn kém và không thể có tác dụng ngay; tuyển dụng và đào tạo nhân sự cũng tốn kém. Cũng đừng quên để mắt tới những gì đang xảy ra ở thế giới bên ngoài vì nhiều sự kiện có tác động lớn hơn bạn tưởng rất nhiều.

Sau cùng, tiếp thị thành công là kết quả của cảm giác và hành động theo trực giác. Mặc dù hỗn hợp tiếp thị là một công cụ hữu dụng khi cần phân tích và điều hành, nhưng cần xem xét trên tập hợp các quyết định tiếp thị.

THAM KHẢO

1. Kotler, P. và Dubois, B. (1994) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (tạm dịch: Quản lý tiếp thị: phân tích, hoạch định, thực hiện và kiểm soát). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

2. Kotler, P. và Keller, K.L. (2000) *A Framework for Marketing Management* (tạm dịch: Cấu trúc cho Quản lý Tiếp thị). 3rd edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

35. TÁM BƯỚC THAY ĐỔI CỦA KOTTER

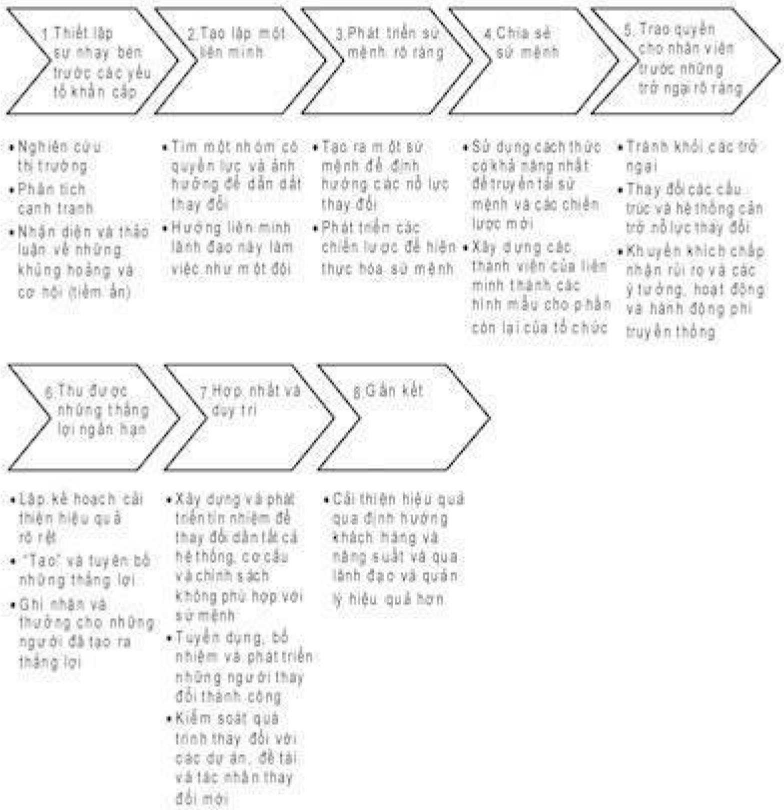


TỔNG QUAN

Tám bước thay đổi của Kotter là một cách tiếp cận có hệ thống để đạt được thay đổi thành công và bền vững thông qua việc chia quá trình thay đổi thành tám bước. Mô hình này dựa trên nghiên cứu hơn 100 công ty đã trải qua quá trình thay đổi. Kotter (1990, 1995) nhận ra rằng những sai lầm thường gặp trong quá trình thay đổi là: cho phép tự bằng lòng quá nhiều; không tạo được liên minh bền vững; đánh giá thấp sự cần thiết của một sứ mệnh rõ ràng; không truyền tải rõ ràng sứ mệnh; chấp nhận rào cản; không tạo được những thắng lợi ngắn hạn; tuyên bố thành công quá sớm; và không gắn liền thay đổi với văn hóa công ty. Kotter cho rằng những sai sót này có thể tránh được nếu hiểu rõ vì sao tổ chức thay đổi và các bước cần có để tạo ra thay đổi đó.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Trong thế giới kinh doanh năng động ngày nay, khả năng dẫn dắt thay đổi đã trở thành một đòi hỏi cấp thiết trong việc sáng tạo và duy trì thành công trong mọi tổ chức. Kotter đã phân biệt rõ giữa dẫn dắt và quản lý thay đổi. Ông cho rằng quản lý bao gồm một tập hợp các quy trình giữ cho một hệ thống phức hợp con người và công nghệ hoạt động trơn tru. Mặt khác, lãnh đạo định hình tương lai, hướng mọi người về sứ mệnh đó và truyền cảm hứng để mọi người theo đuổi nó. Cách tiếp cận theo tám bước thay đổi cung cấp một công cụ có hệ thống nhằm dẫn dắt quy trình nói trên, cho phép con người tạo ra những thay đổi lâu dài bên trong tổ chức và tránh được những sai lầm tai hại (có thể xảy ra).



Hình 35.1 Tám bước thay đổi của Kotter

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Kotter nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trải qua cả tám bước như mô tả chi tiết trên đây. Tuy nhiên, nếu một tổ chức đang thực hiện nhiều dự án thay đổi cùng lúc, họ sẽ thấy bản thân trong không chỉ một bước của mô hình vào bất cứ thời điểm nào. Các bước bao gồm:

1. Tạo nên tính cấp bách. Khi phải đối phó với sự tự mãn, cần loại bỏ những dấu hiệu an toàn giả tạo. Nhà quản lý cần đảm bảo rằng những người thích hợp nhạy cảm trước tình trạng khẩn cấp do khủng hoảng (tiềm tàng) và họ đồng ý rằng thực hiện công việc như thường lệ không còn là lựa chọn hợp lý nữa.

2. Thành lập nhóm dẫn đường. Một liên minh dẫn đường mạnh cần thiết cho việc tạo ra thay đổi trong tổ chức. Các thành viên trong nhóm này cần nhận ra giá trị của thay đổi được định trước, và phải chia sẻ lòng tin và cam kết. Hơn thế, họ phải có tín nhiệm, kỹ năng, quan hệ, danh tiếng và quyền hạn chính thức để dẫn dắt thay đổi.

3. Phát triển tầm nhìn và chiến lược. Tầm nhìn là một cấu thành trọng tâm trong việc dẫn dắt thay đổi. Nó là cầu nối giữa tình trạng hiện tại và tương lai, tạo ra nhận thức về định hướng và các nỗ lực điều chỉnh đồng hướng. Những tầm nhìn tốt nhất là có thể cảm nhận, rõ ràng, đơn giản, gây phấn chấn và phù hợp tình huống.

4. Truyền đạt tầm nhìn thay đổi. Truyền đạt tầm nhìn tới bất cứ ai có liên quan rất quan trọng nếu mọi người đều phải nắm bắt và cam kết theo đuổi sự thay đổi. Truyền đạt tầm nhìn không phù hợp, và thông điệp không nhất quán là hai cạm bẫy chính ngăn cản thay đổi thành công.

5. Trao quyền cho nhân viên. Liên minh dẫn đường cần loại bỏ mọi rào cản có thể gắn chặt trong các quy trình và cơ cấu của tổ chức hoặc tồn tại trong nhận thức của nhân viên. Điều này cho phép mọi người đều tham gia vào nỗ lực thay đổi.

6. Tạo ra những thắng lợi ngắn hạn. Thay đổi có thể cần thời gian và công sức đáng kể. Vì vậy, mọi người cần được động viên và hậu thuẫn bằng cách tạo ra những thắng lợi trong ngắn hạn. Những thắng lợi này cần rõ ràng, được nhiều người biết tới và liên quan mật thiết tới các nỗ lực thay đổi.

7. Củng cố lợi nhuận và tạo ra nhiều thay đổi hơn. Xây dựng động lực bằng cách củng cố các thành tựu, sử dụng chúng như những viên gạch lát đường tới thắng lợi to lớn hơn, và cho phép mọi người tạo thêm các hoạt động mới liên quan tới sứ mệnh đang dẫn dắt thay đổi.

8. Gắn liền cách tiếp cận mới với văn hóa công ty. Sau khi tạo ra thay đổi hiệu quả, những người lãnh đạo phải làm cho thay đổi trở thành cố định và ngăn không để mọi việc lại trở lại như cũ. Kotter cho rằng chìa khóa thực sự để bảo toàn thay đổi nằm trong tự thân việc thay đổi văn hóa công ty, thông qua sự nhất quán trong hành động thành công qua một giai đoạn chín muồi.

KẾT LUẬN

Kotter không tránh né sự phức tạp của thay đổi trong tổ chức bằng cách đưa ra cách tiếp cận đơn giản. Ông nhận ra rằng có nhiều cách mắc sai lầm trong khi cố gắng thay đổi. Trên thực tế, ngay cả những nỗ lực thay đổi thành công cũng lộn xộn và đầy bất ngờ. Tuy nhiên, bất cứ ai cố gắng thay đổi trong một thiết lập có tổ chức cần xem xét kỹ lưỡng mô hình của Kotter nhằm tránh mắc phải những "sai lầm thường gặp" và có thể đương đầu với những thách thức đặc thù đối với những thay đổi cụ thể đang thực hiện.

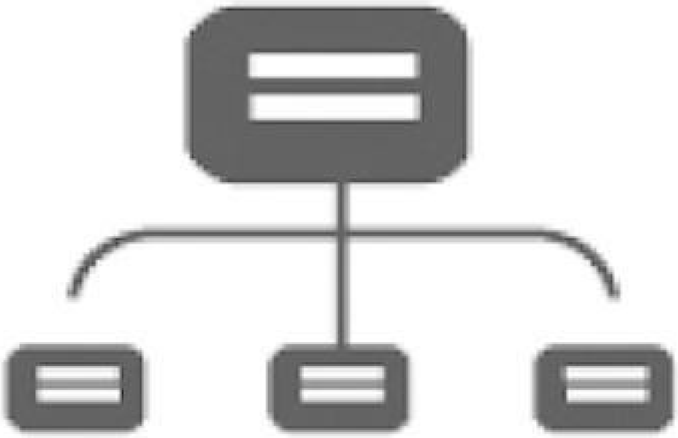
THAM KHẢO

1. Kotter, J.P. (1990) *Force for Change: How Leadership Differs from Management* (tạm dịch: Sức mạnh để thay đổi: Lãnh đạo khác biệt với quản lý như thế nào). New York: Free Press.

2. Kotter, J.P (1996) *Leading Change* (Dẫn dắt sự thay đổi – Công ty Sách Alpha xuất bản năm 2010). Cambridge, MA: Havard Business School Press.

3. Kotter, J.P (2002) *The Heart of Change: Real-life stories of how people change their organisations* (Linh hồn sự thay đổi – Công ty Sách Alpha xuất bản năm 2010). Cambridge, MA: Havard Business School Press.

36. MÔ HÌNH THU MUA CỦA KRALJIC



TỔNG QUAN

Mô hình thu mua của Kraljic (1983) được sử dụng để xác định một chiến lược mua hàng thích hợp cho mỗi sản phẩm (hay dịch vụ) nhằm tối ưu sự trao đổi giữa chi phí và rủi ro. Từ mô hình này có thể có nhiều chỉ dẫn thích hợp cho việc quản lý các mối quan hệ với những nhà cung cấp khác nhau, bằng cách phân loại các hạng mục cung cấp trong một ma trận hai-hai. Kraljic phát triển mô hình này như một công cụ nội bộ cho BASF. Tuy nhiên, mô hình trở nên nổi tiếng sau khi xuất hiện trên Havard Business Review năm 1983. Ý tưởng chủ đạo của mô hình là "giảm thiểu nhược điểm trong cung cấp và tối đa năng lực mua tiềm năng".

Mô hình phân loại các sản phẩm trên cơ sở hai chiều: tác động tài chính và rủi ro nguồn cung, thể hiện trong bốn góc phần tư, mỗi góc đòi hỏi một chiến lược mua hàng khác nhau:

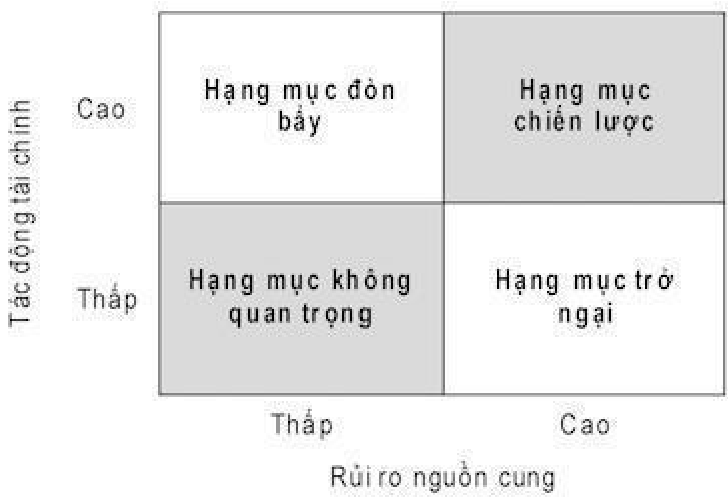
• Hạng mục chiến lược – có rủi ro nguồn cung và tác động tài chính cao. Nói chung, các hạng mục này hiếm, có giá trị vật chất cao như kim loại hiếm hay hợp chất có giá trị cao. Tùy thuộc vào vị thế năng lực tương đối của các bên liên quan, chiến lược mua hàng đối với các hạng mục chiến lược nhắm tới sự hợp tác hay phối hợp.

• Hạng mục đòn bẩy – là các hạng mục có rủi ro nguồn cung thấp nhưng tác động tài chính cao. Dù nguồn cung cấp dồi dào nhưng những hạng mục này rất quan trọng đối với tổ chức. Động cơ điện và dầu là những ví dụ về hạng mục đòn bẩy. Các hạng mục này đòi hỏi chiến lược mua hàng dựa trên đấu giá hoặc đấu thầu.

• Hạng mục trở ngại – có ít tác động tới lợi nhuận nhưng lại có rủi ro nguồn cung cao. Đa phần rủi ro nguồn cung này là do sự khan hiếm về sản xuất và chủ yếu là các nhà cung cấp mới với công nghệ mới. Ví dụ về các hạng mục trở ngại là linh kiện điện tử và dịch vụ bên ngoài. Chính sách mua hàng đối với các hạng mục này là nhằm bảo đảm duy trì nguồn cung. Hơn nữa, phải phát triển thêm các sản phẩm và

nhà cung cấp thay thế nhằm giảm sự phụ thuộc vào nhà cung cấp.

• Hạng mục không quan trọng – có rủi ro nguồn cung và tác động tài chính thấp. Nguồn cung dư thừa và hạng mục chỉ đơn giản là cần đảm bảo đúng hiệu quả chức năng. Ví dụ về hạng mục này là các loại hàng hóa như thép thanh, than đá hay văn phòng phẩm. Do việc giao nhận các hạng mục này thường tốn kém hơn chính giá trị của các sản phẩm, nên chúng đòi hỏi một chiến lược mua hàng nhắm tới việc giảm thiểu phức tạp trong hành chính và giao vận.



Hình 36.1 Bốn góc phần tư của mô hình thu mua Kraljic

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình Kraljic được sử dụng để xác định các chiến lược mua hàng khác nhau cho mỗi sản phẩm (hay dịch vụ) cho phép doanh nghiệp phát triển các chiến lược khác nhau đối với mỗi nhà cung cấp, để quan tâm tới mỗi nhà cung cấp một cách phù hợp. Mô hình này là một công cụ hiệu quả hỗ trợ cho việc thảo luận, nhận biết và minh họa các khả năng chiến lược mua hàng và nguồn cung khác biệt. Mô hình cho phép một tổ chức thực hiện chức năng mua hàng với hiệu quả và hiệu năng cao hơn theo cách tiếp cận có cơ cấu và có tính hệ thống.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Để điền vào ma trận hai-hai sau đó xác định chiến lược thích hợp, tất cả các sản phẩm (và dịch vụ) trước hết phải được phân đoạn. Một nguyên tắc hữu hiệu trong việc nhóm các sản phẩm là đánh giá liệu có thể mua các sản phẩm tại một hay nhiều nhà cung cấp một cách hợp lý hay không.

Thứ hai, tác động tài chính và rủi ro nguồn cung được xác định cho từng phân đoạn sản phẩm:

• Tác động tài chính – liên quan tới việc một hạng mục cung cấp tác động lên lợi nhuận, được đo lường bằng các tiêu chí như: lượng mua, tỷ trọng trên tổng chi phí mua hàng và tăng trưởng kinh doanh. Số lượng mua hoặc tổng tiền liên quan càng lớn, tác động tài chính càng cao.

• Rủi ro nguồn cung – liên quan tới độ phức tạp của nguồn cung, được đánh giá theo các tiêu chí như: độ sẵn có, số lượng nhà cung cấp, nhu cầu cạnh tranh, cơ hội tự thực hiện hay mua ngoài, rủi ro lưu kho, và các khả năng thay thế. Nguồn cung cho một sản phẩm chỉ từ một nhà cung cấp mà không có

nguồn thay thế thường là dấu hiệu của rủi ro nguồn cung cao.

Cuối cùng, cần xác định ranh giới giữa bốn góc phần tư bởi những gì phân biệt chính xác mức độ cao hay thấp đối với cả rủi ro nguồn cung và tác động tài chính đều ít nhiều thay đổi. Điều này dẫn tới việc sơ đồ hóa các phân đoạn trong ma trận và gợi ý về chiến lược mua hàng nên thực hiện.

Tuy nhiên cần chú ý rằng chiến lược mua hàng phù hợp không chỉ đơn thuần được xác định hợp lý bởi việc phân loại sản phẩm mà còn bởi các lựa chọn chiến lược của tổ chức. Những khía cạnh cảm xúc và tương quan cũng quan trọng trong việc lựa chọn và duy trì các nhà cung cấp.

KẾT LUẬN

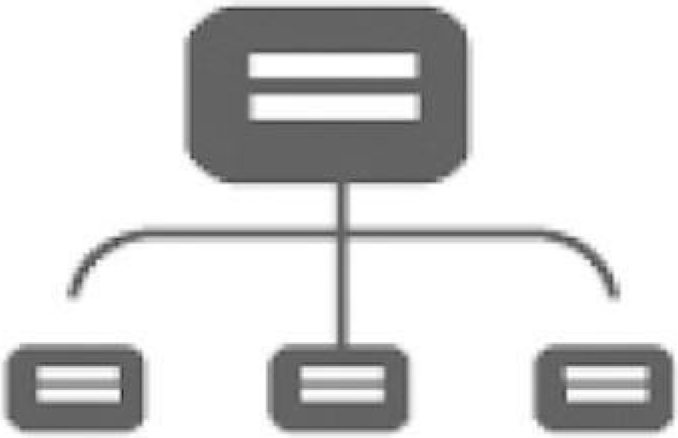
Mô hình Kraljic cung cấp cách tiếp cận quản lý danh mục toàn diện đầu tiên đối với hoạt động quản lý thu mua và nguồn cung. Những ý tưởng và công thức chủ đạo của Kraljic đã trở thành cách tiếp cận vượt trội trong lĩnh vực. Ma trận Kraljic đã trở thành tiêu chuẩn đối với các mô hình danh mục mua hàng. Thuật ngữ của nó nói chung đã được chấp nhận và đã trở thành tiêu chuẩn cho cả các nhà khoa học và giới kinh doanh.

THAM KHẢO

1. Kraljic, P. (1983) *Purchasing must become supply management* (tạm dịch: Thu mua phải trở thành quản lý nguồn cung). Havard Business Review 61 (5) September / October: 109-17.

2. Weele, A.J. van (2002) *Purchasing and Supply Chain Management:* Analysis, planning and practice (tạm dịch: Quản lý thu mua và chuỗi cung ứng: Phân tích, lập kế hoạch và thực hiện). London: Thomson Learning.

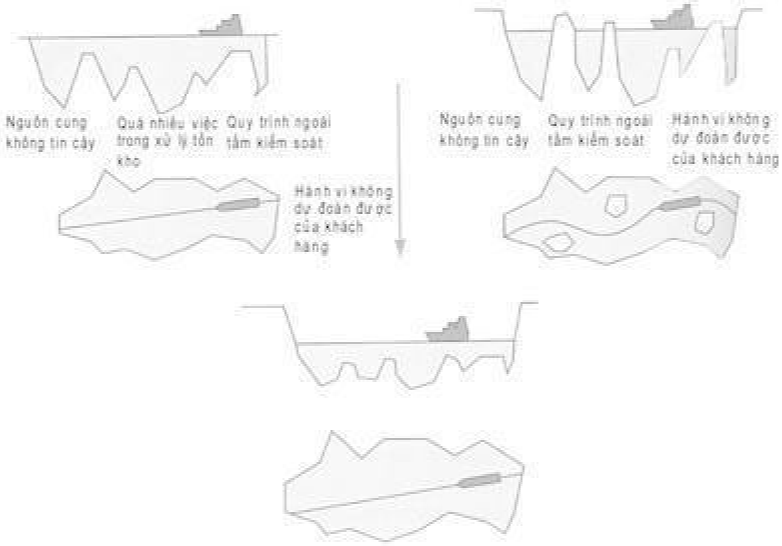
37. TƯ DUY TINH GỌN/ SẢN XUẤT TỨC THỜI



TỔNG QUAN

Tư duy tinh gọn còn được biết đến như sản xuất tinh gọn hay triết lý Toyota. Tư duy tinh gọn tập trung vào việc loại bỏ *muda* (lãng phí và không hiệu quả) được định nghĩa là bất cứ thứ gì không cần thiết cho sản xuất một sản phẩm hay dịch vụ. Trong tư duy tinh gọn, tồn kho được xem như căn nguyên của mọi rắc rối. Tồn kho lớn che phủ tất cả những vấn đề thực sự của tổ chức và cản trở tổ chức linh hoạt và hiệu quả hơn. Nếu tồn kho giảm đi trên cơ sở có cấu trúc, những trục trặc thực sự sẽ rõ ràng và từ đó chúng có thể được giải quyết hợp lý.

Tư duy tinh gọn và đặc biệt là chiến lược hoạt động *tức thời* (Just-in-time - JIT) là một triết lý quản lý của người Nhật do Taiichi Ohno phát triển cho các nhà máy chế tạo của Toyota. Tư duy tinh gọn đòi hỏi các công ty liên tục nhận diện và loại bỏ những nguồn lãng phí theo bảy số không:



Hình 37.1 Tư duy tinh gọn

1. Không khiếm khuyết;

2. Không nhiều khối lượng lô (quá mức);

3. Không thiết lập;

4. Không hỏng hóc;

5. Không vận chuyển (quá mức);

6. Không thời gian chết;

7. Không dao động.

Theo bảy số không, tư duy tinh gọn chủ trương sản xuất theo luồng chú trọng vào giao hàng tức thời.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mặc dù tư duy tinh gọn cho thấy nó rất hiệu quả trong các hoạt động lặp đi lặp lại với khối lượng lớn, nó có thể được áp dụng trong bất kỳ tổ chức nào miễn là nhà quản lý chấp nhận những giả thiết đằng sau tư duy tinh gọn:

• Mọi người coi trọng tác động rõ ràng của nguồn.

• Lãng phí là hạn chế lớn nhất đối với khả năng sinh lợi.

• Nhiều cải tiến nhỏ diễn ra liên tục có lợi hơn bất kỳ nghiên cứu phân tích nào.

• Tác động của quá trình tương tác sẽ được giải quyết qua việc sàng lọc chuỗi giá trị.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Có năm bước chính yếu trong tư duy tinh gọn:

1. Nhận diện các yếu tố định hướng tạo ra giá trị - (nhận diện giá trị và khám phá nhu cầu khách hàng). Việc đánh giá các yếu tố định hướng giá trị phải được thực hiện từ góc độ khách hàng bên trong và bên ngoài. Giá trị được thể hiện ở chỗ một sản phẩm hay dịch vụ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng như thế nào với một mức giá nhất định và tại một thời điểm nhất định.

2. Nhận diện chuỗi giá trị - (chuỗi hành động gia tăng giá trị cho sản phẩm hay dịch vụ). Các hoạt động đóng góp cho giá trị được nhận diện với sự hỗ trợ của sơ đồ chuỗi giá trị, trong đó tất cả các hoạt động được đánh giá tùy theo việc liệu chúng có gia tăng giá trị cho sản phẩm hay dịch vụ không. Cuối cùng, các hoạt động không gia tăng giá trị bị loại bỏ khi có thể.

3. Tạo lập luồng hoạt động – (đảm bảo sản xuất dạng luồng: tạo lập các luồng sản phẩm và dịch vụ qua các quy trình). Những nỗ lực cải tiến bổ sung được hướng tới việc tạo ra các hoạt động trong luồng chuỗi giá trị. Luồng là sự chuyển động không ngừng của một sản phẩm hay dịch vụ thông qua hệ thống tới khách hàng. Những hạn chế chính của luồng là làm việc theo thứ tự, xử lý theo lô và vận chuyển. Những vùng đệm này làm chậm tiến trình từ khâu khởi xướng sản phẩm hay dịch vụ tới khâu giao nhận. Vùng đệm cũng làm kẹt dòng tiền có thể được dùng hiệu quả hơn cho việc khác trong tổ chức và che phủ tác động của các lỗi hệ thống cùng các loại lãng phí khác.

4. Để cho khách hàng kéo sản phẩm hay dịch vụ thông qua quy trình – (kiểm soát sản xuất kéo). Đồng bộ hóa sản xuất với nhu cầu thực sự của khách hàng. Sản phẩm phải được kéo khỏi hệ thống dựa trên nhu cầu thực sự của khách hàng. Chuỗi giá trị phải có khả năng phản hồi khi cung cấp sản phẩm và dịch vụ khi khách hàng cần – chứ không phải trước hay là sau đó.

5. Tối ưu hệ thống liên tục – tìm kiếm sự hoàn hảo bằng cách liên tục cải tiến các quy trình với sự giúp đỡ từ các sự kiện Kaizen (xem Chương 54), việc loại bỏ lãng phí và hoạt động quản lý hữu hiệu.

KẾT LUẬN

Thực hiện tinh gọn có vẻ rất dễ dàng! Tuy nhiên, để thực hiện tinh gọn thành công phải xem xét tới nhiều vấn đề và yếu tố khác nhau (theo thứ tự dưới đây):

• Chúng ta thực sự cần kết quả thế nào từ JIT? Có đáng thực hiện khi xét về chi phí và trở ngại trong thực hiện? Thực hiện việc rà soát nhanh về chi phí và lợi ích, bao gồm cả một dự án khả thi.

• Sự liên tục của việc thực hiện JIT vô cùng quan trọng. Giảm tồn kho trước khi tạo ra sự linh hoạt trong sản xuất có thể dẫn tới việc giao nhận rối loạn. Nhìn chung, việc thực hiện thành công nhất khi nó bắt đầu ở cuối quy trình sản xuất và dần chuyển ngược lên đầu quy trình. Tuy nhiên, thứ tự thực hiện tốt nhất phụ thuộc từng tính huống cụ thể. Cần xem xét việc tăng tồn kho tạm thời nhằm đảm bảo hiệu quả giao nhận trong quá trình thực hiện.

• Tuyệt đối không bắt đầu bằng việc buộc nhà cung cấp áp dụng JIT cho đến khi việc thực hiện đã trơn tru hoặc đã hoàn thành.

• Liệu thiết kế sản phẩm có phù hợp với sản xuất hay giao nhận JIT? Liệu có cần tới các thay đổi?

• Tiếp theo, tái thiết kế quy trình sản xuất cho phép JIT có thể thực hiện. Thường thì những cải tiến và năng suất đáng kể có thể được tạo ra trong giai đoạn này.

• Điều chỉnh hệ thông tin nhằm thỏa mãn yêu cầu của quy trình sơ cấp.

• Tìm cách cải thiện với nhà cung cấp và khách hàng. Điều này sẽ đem lại kết quả cuối cùng, những kết quả đáng kể của JIT.

• Mục tiêu cơ bản của tư duy tinh gọn là giảm thiểu lãng phí (đặc biệt là tồn kho quá mức). Hơn thế, không thể loại bỏ các loại tồn kho cùng một lúc vì tất cả các hệ thống cung cấp đòi hỏi tồn kho khi đang sản xuất để thu được đầu ra. Độ biến thiên trong hệ thống càng lớn (ví dụ các kiểu đặt hàng khác nhau, các loại công nghệ khác nhau) càng cần nhiều vùng đệm để ngăn cách sự biến thiên. Vì vậy, để một hệ thống sản xuất tinh gọn thành công, điều quan trọng không chỉ là có một hệ thống sản xuất kiểm soát kéo, kích thước các lô nhỏ và giảm thời gian thiết lập, mà còn cần có nhu cầu ổn định và tin cậy cùng với hoạt động tương ứng. Trong những môi trường kinh doanh năng động, các cách tiếp cận khác như lý thuyết các mặt hạn chế (xem Chương 47) hay sản xuất đáp ứng nhanh (xem Chương 43) sẽ phù hợp hơn.

• Đừng kỳ vọng có thể chỉ loại bỏ lãng phí.

• Đừng tin rằng kiểm soát chỉ về các chỉ báo đầu ra và quy trình.

• Đừng đánh giá thấp sức mạnh của Gemba (xem Chương 54).

• Đừng đánh giá thấp khía cạnh văn hóa và quản lý của tư duy tinh gọn. Những khía cạnh này cũng quan trọng như, hay thậm chí còn hơn, các kỹ thuật và công cụ của sản xuất tinh gọn. Có rất nhiều ví dụ về các dự án tinh gọn thất bại do hiểu sai tác động của tinh gọn lên doanh nghiệp.

THAM KHẢO

Ohno, T. (1988) *Toyota Production System: Beyond large-scale production* (tạm dịch: Hệ thống sản xuất Toyota: Đằng sau của sản xuất quy mô lớn). New York: Productivity Press.

38. PHÂN TÍCH MABA

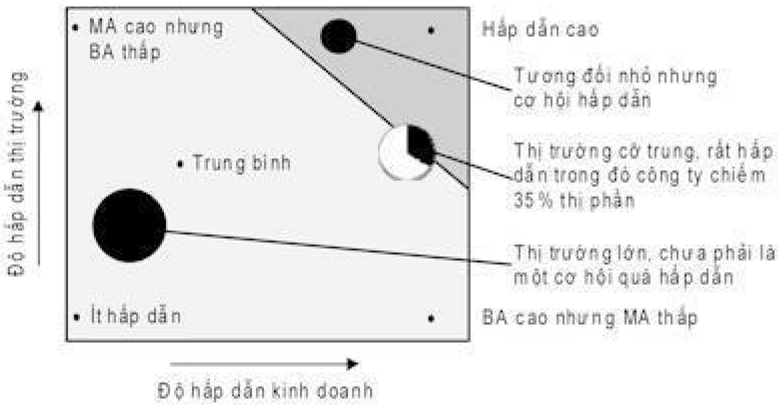


TỔNG QUAN

Một phân tích MABA so sánh độ hấp dẫn thị trường (Market Attractiveness – MA) tương đối của một hoạt động kinh doanh hay sự kết hợp sản phẩm – thị trường với độ hấp dẫn kinh doanh (Business Attractiveness - BA) được xác định bởi khả năng hoạt động trong một sự kết hợp sản phẩm – thị trường đặc thù. Ma trận MABA là một công cụ hữu ích cho việc ra quyết định liên quan tới danh mục kinh doanh. Độ hấp dẫn thị trường được xác định bởi các chỉ báo bên ngoài như: lợi nhuận biên, độ lớn thị trường, tăng trưởng thị trường (kỳ vọng), mức độ tập trung, mức độ bền vững và mức độ cạnh tranh. Phân tích năm thế lực của Porter (xem Chương 4) và ma trận BCG (xem Chương 2) là các mô hình phù hợp để đánh giá những chỉ báo này.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Phân tích MABA được sử dụng đặc biệt trong phân tích và chỉ báo các cơ hội kinh doanh mới. Độ hấp dẫn kinh doanh được xác định chủ yếu bằng các chỉ báo liên quan tới công ty như phạm vi trong đó có sự kết hợp sản phẩm – thị trường, phân đoạn thị trường hay hoạt động kinh doanh là sự kết hợp lô-gíc với sản phẩm, dịch vụ, hoạt động hay năng lực hiện tại của công ty. Vị thế của công ty trong chuỗi giá trị hay trong mạng lưới các nhà cung cấp và khách hàng cũng rất quan trọng. Liệu công ty có khả năng hưởng lợi từ kinh tế theo quy mô hay các tác động hợp lực khác bằng cách đảm nhận một sự kết hợp sản phẩm – thị trường thay thế nhất định?



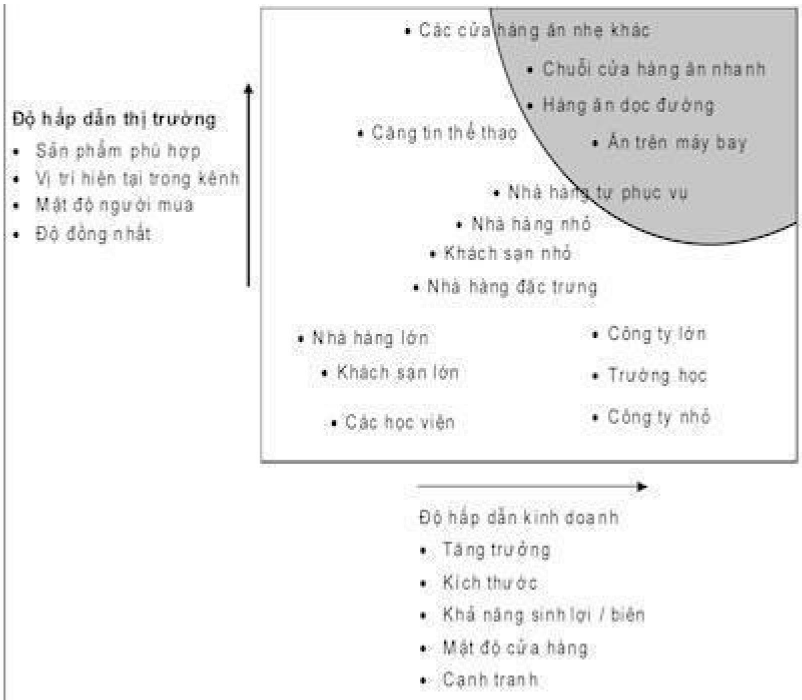
Hình 38.1 Phân tích MABA

Ghi chú: *Việc sử dụng hình bong bóng thay vì các chấm đen có thể giúp cho biết kích thước (tương đối) của thị trường. Thêm nữa, một lát cắt của chiếc bánh có thể cho biết thị phần của công ty.*

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Bước đầu tiên trong phân tích MABA là quyết định chỉ báo nào được cho là quan trọng trong việc xác định hai chiều của độ hấp dẫn, và mức độ quan trọng tương đối của chúng như thế nào (trọng số). Rõ ràng là một bộ các chỉ báo và trọng số độc lập sẽ dẫn tới các kết quả khách quan hơn. Bước thứ hai là xác định những kết hợp sản phẩm – thị trường, những cơ hội và phân đoạn hay hoạt động có thể là đối tượng của phân tích MABA. Mặc dù những yêu cầu này không cần loại trừ lẫn nhau, một nhân tố quan trọng cần tính tới là phạm vi mà một cơ hội tác động tới độ hấp dẫn của một cơ hội khác.

Các nhà quản lý và tư vấn thấy rất hữu ích khi đặt các cơ hội kinh doanh hấp dẫn nhất vào góc trên bên trái hoặc góc trên bên phải của ma trận. Một số nhà phân tích tạo ra ma trận với các góc phần tư hay thậm chí nhiều khối hơn trong ma trận. Một cách khác để nhấn mạnh các cơ hội hấp dẫn nhất hoặc đưa những thứ tốt hơn ra khỏi những thứ tồi hơn là sử dụng các đường cong hoặc đường chéo làm đường phân cách hoặc các ngưỡng. Đôi khi các chấm trong ma trận MABA được thay thế bằng các hình bong bóng cho thấy kích thước của thị trường quy ra đơn vị hoặc tiền, và một phân đoạn hình chiếc bánh cho thấy thị phần thực sự của công ty.



Hình 38.2 Ví dụ về phân tích MABA đối với công ty chế biến thực phẩm.

Một công ty chế biến thực phẩm lớn muốn thực hiện giai đoạn hai trong việc phát triển bộ phận thực phẩm chuyên nghiệp của mình. Một phân tích MABA được thực hiện với rất nhiều cơ hội và một tổ chức còn khá non trẻ cho thị trường này.

Phân tích MABA thực đã được thực hiện với nhiều giai đoạn. Ba phần quan trọng nhất gồm:

• tỷ lệ tăng trưởng trung bình hằng năm đối lại với hoạt động tương đối trong kết hợp sản phẩm – thị trường – kênh phân phối với các hình bong bóng cho biết kích thước thị trường;

• phân tích cá thể ở cấp độ sản phẩm với sự thâm nhập của sản phẩm vào các kênh phân phối đối lại với tầm quan trọng tương đối của một sản phẩm trong các kênh, dựa trên doanh thu bình quân mỗi cửa hàng liên quan tới mọi sản phẩm;

• sự tăng trưởng tương đối của công ty trong tất cả các thị trường phù hợp đối lại với tăng trưởng trung bình hàng năm của các thị trường này (tương ứng với ma trận tăng trưởng – thị phần của BCG) với các hình các bong bóng dạng lát bánh.

Phân tích MABA giúp khách hàng của chúng ta xác định ba cơ hội chính, trong khi quy trình nhận diện sự kết hợp giữa sản phẩm – thị trường dẫn tới một cơ cấu tổ chức mới.

Chú ý: Như trong đa phần các trường hợp, thực tế được chứng minh phức tạp hơn những gì được tóm lại qua phân tích MABA. Các phân tích cơ sở cho việc đánh giá thị trường và độ hấp dẫn kinh doanh có phạm vi rộng hơn đã được mô tả tóm tắt.

KẾT LUẬN

Phân tích MABA là một mô hình mạnh mẽ giúp các công ty sắp xếp ưu tiên các cơ hội. Đặc biệt trong những tình huống khan hiếm nguồn quỹ hoặc thời gian quản lý, mô hình này rất hữu ích trong việc hỗ

trợ ra quyết định. Ghi nhớ rằng đây là một mô hình cho phân tích chiến lược giống như ma trận BCG.

Phân tích MABA ít hiệu quả hơn khi bàn tới các hoạt động kinh doanh đã có. Các nhà quản lý và tư vấn thường sẽ phải đối phó với các dữ kiện và chỉ báo chi tiết khiến mô hình mất đi phẩm chất cơ bản của nó: để đơn giản hóa tình huống phức tạp.

Điểm yếu của bất cứ phân tích MABA nào nằm ở việc lựa chọn và tính tỷ trọng các chỉ báo. Các chỉ báo và trọng số khác nhau có thể dẫn tới những kết quả khác nhau. Đây cũng là một rủi ro trong việc tạo ra cảm giác khách quan giả tạo khi các chỉ báo được lượng hóa, cụ thể là việc lượng hóa chỉ cải thiện tính chính xác trong một quy mô chủ quan cho trước.

Phân tích MABA được giới hạn trong hai (hoặc ba) chiều kết hợp một cách khiên cưỡng. Nhiều phân tích MABA có phạm vi rộng hơn phải được thực hiện với việc sử dụng các chỉ báo khác nhau để bù đắp cho điểm yếu này.

THAM KHẢO

Kotler, P. (2000) *Marketing Management* (tạm dịch: Quản lý tiếp thị). The millenium edition, 10th edition. New York: Prentice-Hall.

39. MÔ HÌNH LƯƠNG THƯỞNG CỦA MILKOVICH



TỔNG QUAN

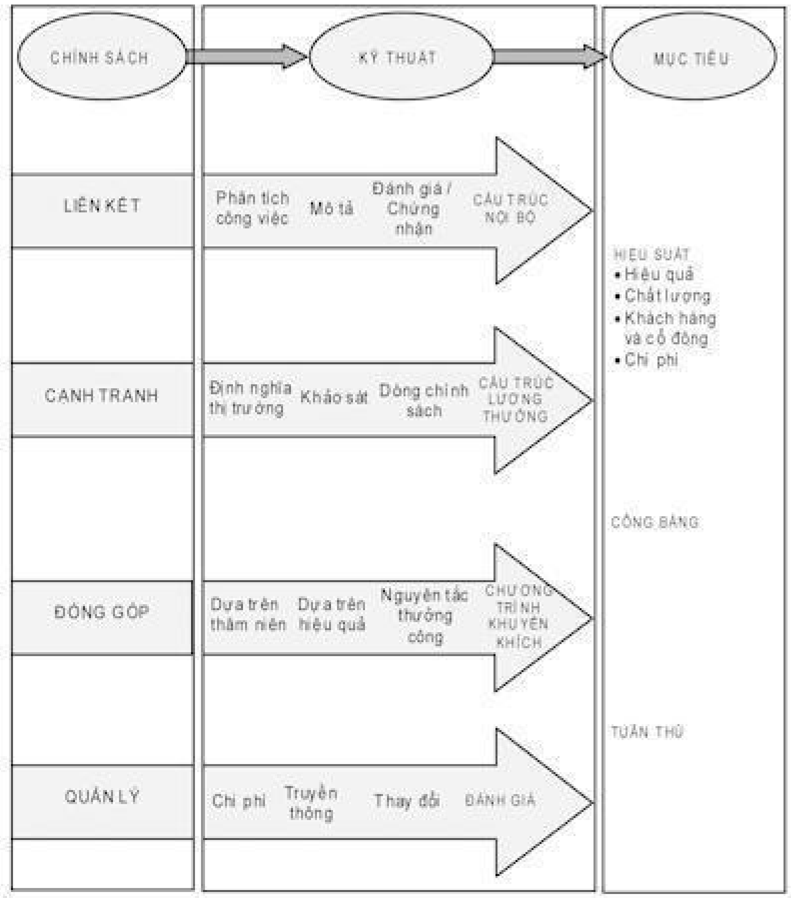
Mô hình lương thưởng là một cấu trúc khái niệm cho việc thiết kế, thực hiện và đánh giá một chiến lược lương thưởng trong doanh nghiệp. Nó được bắt nguồn từ thiết kế của Milkovich và Newman (2007) nhằm xác định các lựa chọn chiến lược trong việc quản lý mọi khía cạnh của thù lao lao động. Mô hình mô tả ba chiều:

1. Chính sách – khắc họa nền tảng của hệ thống.

2. Kỹ thuật – liên kết chính sách và mục tiêu lương thưởng.

3. Mục tiêu – của hệ thống lương thưởng.

SỬ DỤNG KHI NÀO



Hình 39.1 Ba chiều trong mô hình lương thưởng của Milkovich

Mô hình lương thưởng cung cấp một cấu trúc kiểm tra các hệ thống thù lao lao động hiện tại. Nó cũng đóng vai trò trung tâm trong việc kiến tạo và thực hiện chiến lược lương thưởng của tổ chức.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

1. Mục tiêu – là lực lượng trung tâm của hệ thống. Các hệ thống lương thưởng được thiết kế để đạt được những mục tiêu nhất định. Phần bên phải của mô hình (xem hình 39.1) cho thấy các mục tiêu cơ bản của hệ thống thù lao lao động: hiệu suất, công bằng và tuân thủ. *Hiệu suất* có thể được mô tả như kiểm soát chi phí lao động trong khi cải thiện hiệu quả và chất lượng nhằm thỏa mãn khách hàng và các bên hưởng lợi. *Công bằng* đề cập tới việc đối xử với nhân viên công bằng qua việc ghi nhận những đóng góp và nhu cầu của họ. *Tuân thủ* là thực hiện đúng theo pháp luật và quy định về lương thưởng.

2. Chính sách – được coi như chỉ dẫn cho việc quản lý lương thưởng nhằm hoàn thành mục tiêu của hệ thống. Người sử dụng lao động phải chú ý tới tất cả các quyết định chính sách được trình bày ở cột bên trái của mô hình. Khái niệm liên kết nội bộ đề cập tới các quan hệ thù lao lao động bên trong tổ chức và tính lô-gíc đằng sau các mối quan hệ đó. Phạm vi mà tổ chức sẵn sàng trả lương thưởng so sánh với thị trường của tổ chức (cạnh tranh bên ngoài) vô cùng quan trọng. *Đóng góp của nhân viên* liên quan tới sự khác nhau về thù lao giữa các cá nhân trên cơ sở kết quả đầu ra, năng lực, thời gian làm việc và thâm niên. Chính sách quan trọng cuối cùng trong mô hình liên quan tới việc *quản lý* hệ thống thù lao lao động. Dù là hệ thống thù lao lao động tốt nhất thế giới cũng sẽ vô dụng nếu không có sự thỏa thuận rõ ràng ai chịu trách nhiệm cho việc ứng dụng, duy trì và ra quyết định.

3. Kỹ thuật – tạo nên hệ thống thù lao lao động. Kỹ thuật về thù lao lao động biến đổi từ phân tích công việc tới khảo sát và các nguyên tắc thưởng công, và phản ánh phương thức liên kết các mục tiêu hệ thống với các chính sách lương thưởng một cách chặt chẽ. Chẳng hạn so chuẩn là một phương pháp được sử dụng để sơ đồ hóa cạnh tranh bên ngoài. Liên kết nội bộ có thể được xác định qua đánh giá và phân công công việc. Khi sử dụng mô hình lương thưởng, cần xác định rõ ràng trong suốt quá trình là liệu mô hình có đóng góp cho việc đạt được mục tiêu của tổ chức hay không. Thêm vào đó, vì hiếm khi có cách tiếp cận đơn lẻ để sử dụng mô hình này, cần có sự tái đánh giá liên tục với cách tiếp cận hiện thời của mô hình.

KẾT LUẬN

Khi thiết kế, kiểm tra và thực hiện hệ thống lương thưởng, cần phải xét tới văn hóa công ty và giai đoạn của tổ chức. Điều này trước hết xác định công cụ nào được áp dụng cũng như mức độ phức tạp của ứng dụng ra sao.

THAM KHẢO

Milkovich, G.T. và Newman, J.M. (2007) *Compensation* (tạm dịch: Lương thưởng). New York: McGraw-Hill.

40. CẤU HÌNH CỦA MINTZBERG

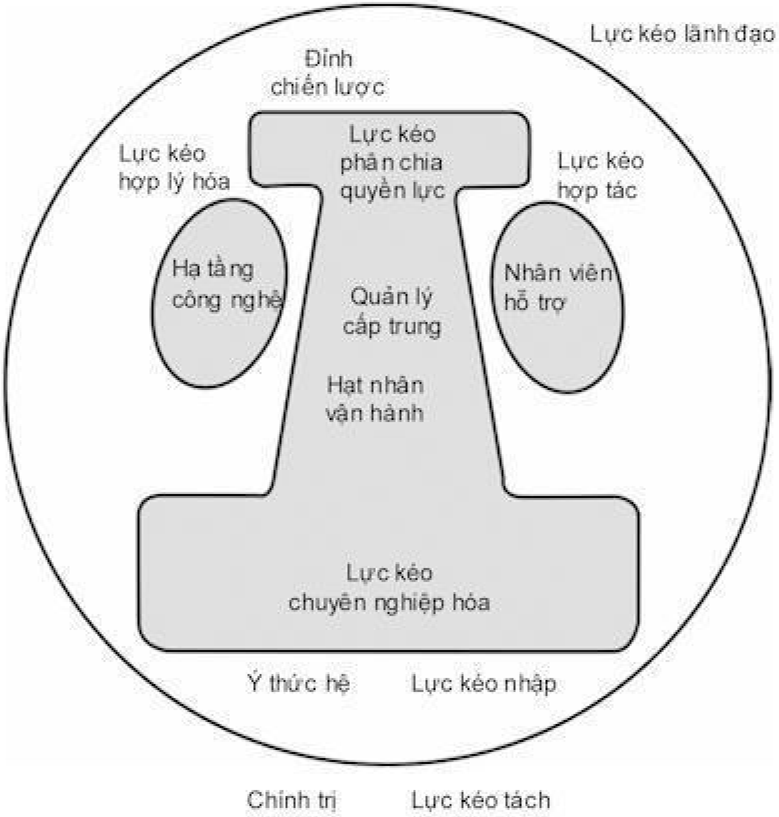


TỔNG QUAN

Cấu trúc các cấu hình tổ chức của Mintzberg mô tả sáu hình thể tổ chức. Các hình thể tổ chức này giúp nắm bắt điều gì điều khiển các quyết định và hoạt động trong một tổ chức. Điều cốt lõi là có một số hữu hạn các hình thể có thể giúp giải thích nhiều cho việc quan sát thấy trong nhiều tổ chức. Các hình thể cơ bản giúp nhận diện các tổ chức và những vấn đề cốt lõi (đặc thù) của họ. Việc sử dụng các hình thể cơ bản có thể giúp tránh những lựa chọn và thiết kế cấu trúc tổ chức "sai" và phối hợp các hoạt động không hiệu quả.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Cách tiếp cận các cấu hình của Mintzberg có thể được sử dụng để khám phá các cấu trúc và quy trình tổ chức liên quan tới từng chiến lược của tổ chức. Các nhà quản lý có thể xác định không chỉ tổ chức của mình thuộc loại nào mà cả những thay đổi cần thiết để làm cho tổ chức vững chắc từ bên trong cũng như có thể giải quyết các vấn đề còn tồn tại trong phối hợp hành động.



Hình 40.1 Sáu khối thiết lập sơ cấp của các tổ chức

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Khi sử dụng mô hình các cấu hình của Mintzberg (1990) để phân tích và tái thiết kế (một phần của) một tổ chức, cần bắt đầu từ việc nhận diện các khối thiết lập cơ bản của tổ chức ấy. Theo Mintzberg, mọi tổ chức bao hàm sáu khối thiết lập sơ cấp:

1. hạt nhân vận hành;

2. quản lý chiến lược cấp cao;

3. quản lý cấp trung;

4. hạ tầng công nghệ;

5. nhân viên hỗ trợ; và

6. hệ tư tưởng.

Đặc biệt, ba khối thiết lập đầu tiên được kết nối bởi một chuỗi thẩm quyền chính thức đơn lẻ. Trong hình vẽ, các phần này được minh họa như các khối đơn lẻ. Hạ tầng công nghệ và nhân viên hỗ trợ ở cả hai bên ảnh hưởng trực tiếp tới hạt nhân, trong khi ý thức hệ thể hiện các chuẩn và giá trị ("văn hóa đậm bản sắc") bao trùm nhưng thấm đẫm vào từng kết cấu của tổ chức. Sáu khối thiết lập tổ chức này là những yếu tố bên trong quyết định một tổ chức sẽ phát triển như thế nào. Thêm vào đó, có nhiều thế lực bên ngoài như các cổ đông, nhà cung cấp và khách hàng, tất cả đều có tác động tới tổ chức.

Sau khi nhận diện và cấu hình cho các khối thiết lập tổ chức, doanh nghiệp phải phân tích và thiết kế các cơ chế điều phối phù hợp. Lao động, quản trị và kiểm soát có thể được phân bổ khác nhau giữa các khối thiếp lập của tổ chức. Vì vậy, việc sử dụng các cơ chế phối hợp khác nhau xác định cấu trúc cuối cùng của tổ chức. Hơn thế, khi tổ chức thiếu sự điều phối phù hợp, họ có thể chính trị hóa bởi các bộ phận khác nhau của tổ chức sẽ đối chọi để giành khoảng trống quyền lực. Mintzberg phân biệt sáu cơ chế phối hợp như trong hình 40.2:

Cấu hình	Cơ chế phối hợp hàng đầu	Bộ phận then chốt của tổ chức	Kiểu phân quyền
Tổ chức doanh nghiệp	Giám sát trực tiếp	Cấp chiến lược cao nhất	Tập trung quyền lực chiều ngang và chiều dọc
Tổ chức máy móc	Chuẩn hóa công việc	Hạ tầng công nghệ	Phân quyền chiều ngang có giới hạn
Tổ chức chuyên nghiệp	Chuẩn hóa kỹ năng	Hạt nhân vận hành	Phân quyền chiều ngang
Tổ chức đa dạng	Chuẩn hóa đầu ra	Quản lý cấp trung	Phân quyền chiều dọc có giới hạn
Tổ chức sáng tân	Điều chỉnh lẫn nhau	Nhân viên hỗ trợ	Phân quyền có chọn lọc
Tổ chức tuyên truyền	Chuẩn hóa các quy tắc và giá trị	Hệ tư tưởng	Phân quyền
Tổ chức chính trị	Không	Không	Tất cả

Hình 40.2 Mô hình cấu hình của Mintzberg

Tiếp theo, Mintzberg cho rằng phần không thể thiếu trong thiết kế tổ chức là sự vận dụng các tham số thiết kế như: chuyên môn hóa công việc, chuyên môn hóa hành vi, đào tạo, tuyên truyền, nhóm đơn vị, kích thước đơn vị, các hệ thống hoạch định và kiểm soát, và các phương thức kết nối (chẳng hạn các vị trí, ban công tác, các giám đốc tích hợp và cấu trúc ma trận). Tuy nhiên, tham số quan trọng nhất trong mô hình cấu hình tổ chức của Mintzberg là cách thức quyền lực được phân bổ trong tổ chức. Sự phân phối quyền lực liên quan tới kiểu phân quyền và thay đổi ở mỗi cấu hình tổ chức như trình bày trong bảng trên.

Cuối cùng, việc lựa chọn các tham số thiết kế cũng được xác định bởi các nhân tố bối cảnh nằm ngoài sự kiểm soát của các nhà quản lý (chẳng hạn như độ tuổi, kích thước, hệ thống kỹ thuật và các yếu tố trong môi trường như các bên hưởng lợi khác nhau).

KẾT LUẬN

Theo bản chất thực của các cấu hình cơ bản Mintzberg, sẽ tồn tại rủi ro khi sử dụng các cấu hình này như những kế hoạch thực hiện. Tuy nhiên, sẽ vô cùng khó khăn cho các tổ chức trong việc khớp hoặc so sánh các cấu hình này bởi số lượng hữu hạn các tiêu chí định nghĩa các cấu hình tổ chức, nhưng cũng bởi vì có nhiều sự pha tạp hay kết hợp đa cấu hình trong thực tế. Theo quan điểm của chúng tôi, việc một tổ chức có thể phân loại chính xác là tổ chức sáng tân hay doanh nghiệp là không thích đáng.

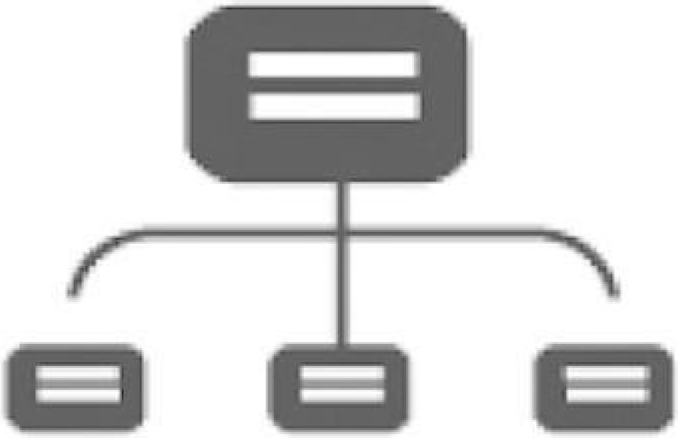
Bản chất của mô hình Mintzberg là giúp nắm bắt mối quan hệ giữa bản chất của một tổ chức với các cơ chế phối hợp của nó. Như Mintzberg từng nói, không có cách thức chính xác đơn lẻ nào để quản lý một tổ chức: cái áp dụng tốt cho General Motor thường hoàn toàn thất bại với Joe's Body Shop.

THAM KHẢO

1. Mintzberg, H. (1983), 1990) *Structure in Five: designing effective organisations.* (tạm dịch: Năm yếu tố cấu trúc: thiết kế các tổ chức hiệu quả). New York: Prentice Hall.

2. Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management* (tạm dịch: Quản lý của Mintzberg), New York: Free Press.

41. MÔ HÌNH THU MUA CỦA MONCZKA



TỔNG QUAN

Mô hình thu mua của Monczka (còn được gọi là mô hình thu mua của Đại học Michigan - MSU) là mô hình mua hàng được sử dụng để đánh giá mức hoàn thiện của bộ phận mua hàng trong một tổ chức, nó còn đề xuất các chương trình cải tiến nhằm nâng cao chất lượng hoạt động theo lộ trình. Monczka đã cho ra đời Sáng kiến So chuẩn chuỗi cung ứng và thu mua toàn cầu (Global Procurement and Supply Chain Benchmarking Initiative - GPSCBI) năm 1993. Có tới 150 công ty đa quốc gia đã chia sẻ cả hiểu biết lẫn các dữ liệu định lượng về quy trình hoạt động chuỗi cung ứng của họ. Phân tích các quy trình thành công nhất đã cho ra đời mô hình mua hàng MSU, đó là một lộ trình hướng đến mua hàng hoàn thiện.

Mô hình này gồm tám quy trình mua hàng và sáu thúc đẩy chiến lược. Các quy trình mua hàng chiến lược nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động bằng cách quản lý các nhà cung ứng hữu hiệu hơn. Còn các quy trình thúc đẩy nhằm tạo điều kiện và phương tiện để các quy trình chiến lược được thực hiện chuyên nghiệp. Mỗi quy trình nói trên đều có sẵn các hướng dẫn học tập.

Tám quy trình mua hàng chiến lược:

• nguồn lực nội bộ / Thuê ngoài ;

• phát triển sản phẩm/ chiến lược phân nhóm sản phẩm;

• thiết lập và tạo lực đẩy cho nền tảng cung ứng đẳng cấp thế giới;

• phát triển và quản lý các mối quan hệ với nhà cung ứng;

• tích hợp nhà cung ứng với sản phẩm mới/ thực hiện các quy trình phát triển;

• tích hợp nhà cung ứng với quy trình thực hiện đặt hàng;

• phát triển các nhà cung ứng và quản lý chất lượng; và

• quản lý các chi phí chiến lược.

Sáu quy trình thúc đẩy chiến lược:

• thiết lập các chiến lược và kế hoạch chuỗi cung ứng và liên kết thu mua hợp nhất toàn cầu;

• phát triển công ty cũng như chiến lược nhóm;

• triển khai toàn cầu hóa;

• phát triển các phương thức thu mua và chuỗi cung ứng;

• phát triển và thực hiện các hệ thống công nghệ thông tin và truyền thông có hiệu quả;

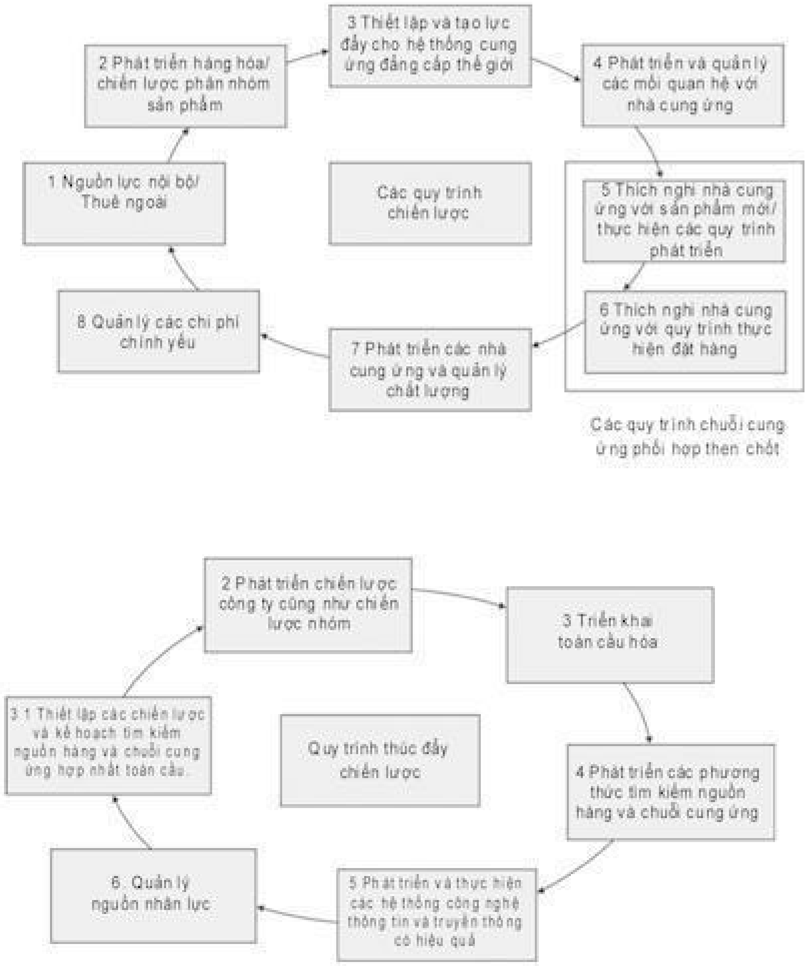
• quản lý nguồn nhân lực

SỬ DỤNG KHI NÀO

Các công ty sử dụng mô hình này để đo mức độ hoàn thiện của bộ phận mua hàng. Tuy vậy, mô hình không chỉ là một tiêu chuẩn so sánh mà còn là một lộ trình. Nó cho phép các công ty xác định được cả tình hình hiện tại cũng như kỳ vọng trong tương lai. Hơn nữa, các so chuẩn của mô hình cũng thúc đẩy việc trao đổi những kinh nghiệm tốt nhất trong phạm vi công ty cũng như giữa các công ty với nhau.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Mô hình này bao gồm các quy trình tự đánh giá để đo mức độ hoàn thiện của một công ty. Các tiêu chuẩn đánh giá được phát triển cho một trong 14 quy trình để xếp hạng mức độ hoàn thiện trên thang điểm 10. Những cấp độ thấp nhất tương ứng với các tiêu chuẩn vận hành, trong khi những cấp độ cao hơn tương ứng với tiêu chuẩn về chiến lược. Quá trình tự đánh giá tuân thủ phương pháp tiếp cận chặt chẽ từng bước một, theo đó công ty tuân thủ tất cả các tiêu chuẩn ở một mức độ nhất định trước khi các tiêu chuẩn ở cấp độ tiếp theo được áp dụng. Theo đó, một công ty cần phát triển và thực thi các dự án được đưa ra nhằm cải thiện và chuyên nghiệp hóa bộ phận mua hàng, dựa trên kết quả đánh giá mức độ hoàn thiện, và đưa công ty lên mức hoàn thiện cao hơn. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng các cấp độ chuyên nghiệp đo được không phải là một điểm số chính thức. Việc quyết định cấp độ chuyên nghiệp nào là phù hợp và kỳ vọng phụ thuộc vào chính công ty. Đối với một vài công ty điểm số phù hợp có thể là tám, nhưng với những công ty khác điểm năm đã là đủ rồi. Quyết định này dựa trên loại hình công ty, ngành nghề kinh doanh mà công ty đó hoạt động.



Hình 41.1. Mô hình thu mua của Monczka

Cả các quy trình chiến lược cũng như thúc đẩy đều phải được thực hiện mới có thể đạt được hiệu quả bền vững. Khi chỉ có các quy trình chiến lược, công ty sẽ thiếu tính đồng nhất hoặc hạ tầng thông tin. Còn chỉ có các quy trình thúc đẩy sẽ dẫn đến đầu tư thiếu sót hoặc không hiệu quả.

KẾT LUẬN

Mô hình thu mua MSU đề xuất các khía cạnh của quy trình mua hàng rộng hơn so với bất kỳ mô hình mua hàng thông dụng nào khác. Việc sử dụng mô hình này cho thấy sự hợp nhất giữa hoạt động của công ty và các nhà cung ứng. Tuy nhiên, điều còn gây tranh cãi là liệu tất cả các quy trình của mô hình này có nên được triển khai qua từng bộ phận hay phân đoạn không, và liệu có nên thực hiện chúng trong một số hoàn cảnh nhất định hay không. Dù gì đi nữa, mô hình này tạo điều kiện thuận lợi để chuyên nghiệp hoạt động mua hàng.

THAM KHẢO

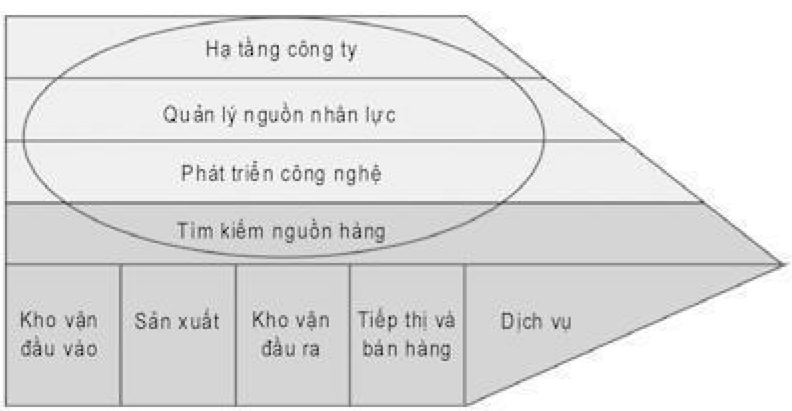
Trent, R.J và Monczka, R.M (1998) *Puchasing and supply management: Trends and changes throughout the 1990s* (tạm dịch: Quản lý thu mua và cung ứng: Xu hướng và thay đổi trong những năm 1990), Journal of Supply Chain Management 34 (2): 2-11.

42 . PHÂN TÍCH GIÁ TRỊ PHỤ TRỘI



TỔNG QUAN

Phân tích giá trị phụ trội (Overhead Value Analysis - OVA) là một kỹ thuật dùng để tìm kiếm các cơ hội nhằm giảm thiểu các chi phí gián tiếp. Mô hình tập trung vào cắt giảm và tối ưu hóa các hoạt động và dịch vụ gián tiếp trong các công ty. OVA thực hiện các khả năng cải thiện rõ ràng cũng như so sánh các chi phí hoạt động gián tiếp với công suất của các hoạt động cơ bản, sử dụng mô hình chuỗi giá trị của Porter (xem Chương 16).



Hình 42.1. Mô tả phụ trội trong chuỗi giá trị

SỬ DỤNG KHI NÀO

OVA có thể được sử dụng để tái tổ chức và triệt tiêu các hoạt động gián tiếp dư thừa. Tuy nhiên, trong thực tế nhà quản lý còn dùng nó vừa như một biện pháp phòng ngừa vừa là biện pháp cuối cùng. Mục tiêu của họ không chỉ giới hạn trong việc giảm chi phí; rất nhiều công ty còn muốn nâng cao nhận thức về các nhu cầu dịch vụ giữa các khách hàng (nội bộ). Rõ ràng phân tích giá trị gián tiếp có ảnh hưởng

đáng kể đến hoạt động của những người liên quan.

Các kết quả tài chính ngày càng xấu đi cộng với sự thiếu linh hoạt trong tổ chức là những dấu hiệu sớm cho thấy khách hàng, một nhà sản xuất thiết bị quân sự và công nghệ điều khiển từ xa tiên tiến, đang cần đánh giá lại các hoạt động gián tiếp của tổ chức. Một đội OVA được thành lập để xác định các hoạt động gián tiếp và lập một danh sách theo thứ tự ban đầu các hoạt động và chi phí. Tiếp đó, công ty quyết định thực hiện một dự án phân tích tổng thể giá trị gián tiếp nhằm cơ cấu lại công ty và giảm đáng kể số lượng các bộ phận gián tiếp. Kết quả là sự chuyển đổi từ một tổ chức chức năng thành một cấu trúc đơn vị kinh doanh theo định hướng thị trường: các phòng ban đều đem lại giá trị cho các khách hàng nội bộ của mình, các hoạt động trước đây được phân chia thành bộ phận chính yếu và phụ trợ thì nay được chia về các bộ phận. Quy trình thay đổi này nhận được sự ủng hộ rộng rãi trong trong công ty, các bộ phận liên quan đều cảm thấy họ đang tham gia vào việc "tái tạo” lại chính mình.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Một phân tích giá trị phụ trội bao gồm sáu bước cơ bản:

1. Bước đầu tiên là *tạo lập một nền tảng* bao gồm việc xác định công suất cần đạt đến, các hoạt động cần thiết và đánh giá sản phẩm cuối cùng.

2. Bước thứ hai là *lên danh sách sắp xếp theo thứ tự các hoạt động và chi phí*. Bước này bao gồm ước tính chi phí đầu vào/các nguồn lực, các chi phí hoạt động và phân bổ các chi phí này vào sản phẩm, chủ yếu được hỗ trợ bằng tính phí dựa trên hoạt động (xem Chương 20 - ABC).

3. Bước ba cần đến *đánh giá của khách hàng* về sản phẩm và dịch vụ. Những khía cạnh thích hợp là: tính cần thiết (cụ thể là: sự cần thiết, sự mong muốn, hoặc tính tiện dụng), chất lượng, số lượng và chi phí. Khách hàng sẽ được yêu cầu đưa ra đánh giá về sản phẩm hiện tại và chỉ báo cải tiến cần thiết. Cả hai hình thức phỏng vấn và bảng câu hỏi đều được sử dụng khi lấy đánh giá của khách hàng.

4. Trong bước bốn, đội OVA phải xác định các cơ hội tiết kiệm chi phí dựa trên việc xác định những cải tiến khả thi. Điều này thúc đẩy các công ty đưa ra các ưu tiên cho sản phẩm và các hoạt động cần thiết.

5. Bước năm là sắp xếp ưu tiên dựa trên bốn yếu tố đã được sử dụng trong đánh giá khách hàng:

• Tính cần thiết: giá trị có được gia tăng hay không?

• Chất lượng sản phẩm có đáp ứng không?

• Số lượng sản phẩm có đủ không?

• Có thể được làm với chi phí hợp lý hơn không?

Việc xác định và sắp đặt ưu tiên các cơ hội cũng chính là trả lời câu hỏi liệu có nên cắt giảm, thay đổi, hợp nhất, tự động và/hoặc thuê làm bên ngoài một số hoạt động hay không. Đây chính là một quá trình thực tế được thực hiện bởi lãnh đạo công ty kết hợp với các chuyên gia và nhà quản lý của các phòng ban gián tiếp.

6. Giống như một dự án, bước cuối cùng là thực hiện các thay đổi đã được thảo luận và quyết định ở năm bước trên.

Những yếu tố tạo nên thành công của một dự án OVA là:

• Mục tiêu của doanh nghiệp được xác định rõ ràng

• Công ty có cấu trúc tổ chức phù hợp

• Phạm vi của OVA đã được xác định

• Không có các dự án khác liên quan, hoặc làm gián đoạn OVA

• Có sự ủng hộ đầy đủ trong toàn thể công ty

KẾT LUẬN

Trong khi kết quả của OVA thường được biểu hiện bằng con số thống kê thì trái lại phần lớn các dữ liệu thu thập được lại mang tính định tính. Do những dữ liệu cần có đôi khi được thu thập từ những nhân viên mà chính công việc của họ có thể là hoạt động không cần thiết, sẽ rất hữu ích nếu sử dụng so chuẩn để đánh giá dữ liệu được cung cấp. Những trở ngại tiềm tàng khác của OVA còn là:

• Thiếu thông tin và dữ liệu;

• Thiếu hỗ trợ cho các kết quả và lập luận;

• Thiếu hỗ trợ thực hiện.

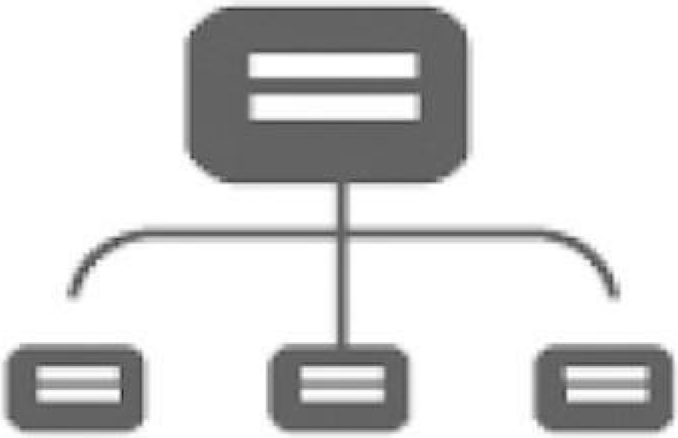
Cả các nhà quản lý lẫn phân tích cần làm cho quá trình thực hiện càng dễ dàng cho những người tham gia (nhân viên) càng tốt. Làm cho mọi người tham gia sâu đến mức họ cho rằng các kế hoạch do họ tự vạch ra sẽ là một đóng góp quan trọng đối với thành công của OVA. OVA thường được sử dụng kết hợp với công cụ tính phí dựa trên hoạt động (xem Chương 20).

THAM KHẢO

1. Davis, M.E và Falcon, W.D (1964) *Value Analysis, Value Engineering: The implications for managers* (tạm dịch: Phân tích giá trị, Xây dựng giá trị: Sự liên hệ mật thiết tới quản lý), New York: American Management Association.

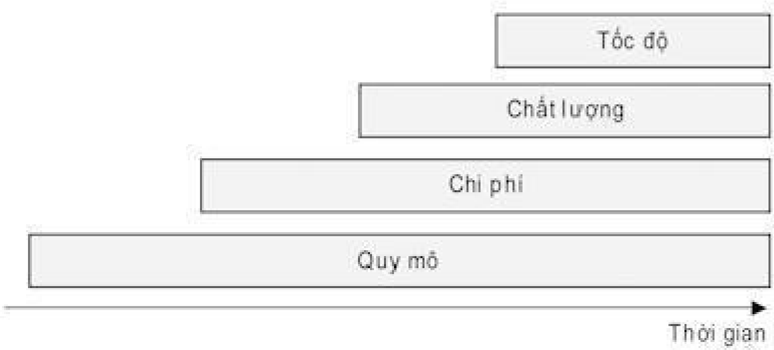
2. Mowen, M.M và Hanson, D.R (2006) *Management Accounting: The cornerstone for management decisions* (tạm dịch: Kế toán quản trị: nền tảng của các quyết định quản lý). Mason, OH: Thomson South-Western.

43. SẢN XUẤT ĐÁP ỨNG NHANH



TỔNG QUAN

Sản xuất đáp ứng nhanh (Quick Response Manufacturing - QRM) được Rayan Suri phát triển năm 1998. QRM có nghĩa là đáp ứng các nhu cầu của khách hàng nhanh chóng bằng cách thiết kế và sản xuất sản phẩm theo các nhu cầu đó. QRM tập trung vào cắt giảm thời gian thực hiện tất cả các hoạt động trong một công ty mà kết quả là nâng cao chất lượng, giảm chi phí và đáp ứng nhanh.



Hình 43.1 Mô hình sản xuất đáp ứng nhanh

SỬ DỤNG KHI NÀO

QRM bắt nguồn từ một chiến lược có tên là cạnh tranh về thời gian (Time-Based Competition - TBC) được George Stalk và Thomas Hout đưa ra năm 1990. TBC về cơ bản sử dụng tốc độ để giành lợi thế cạnh tranh: một công ty sử dụng chiến lược TBC sẽ chuyển hàng hóa và dịch vụ tới khách hàng nhanh chóng hơn các đối thủ cạnh tranh. Chiến lược TBC có thể áp dụng với bất cứ hình thức kinh doanh nào, kể cả ngân hàng, bảo hiểm, bệnh viện. QRM chính là việc áp dụng TBC vào các công ty sản xuất. Với việc tập trung vào các công ty sản xuất, QRM làm sâu sắc hơn các nguyên tắc của TBC và bổ sung các khía cạnh mới.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

QRM là một chiến lược mang tính thực tế, bao gồm các khái niệm về giảm thiểu thời gian, các nguyên tắc quản lý cụ thể, các phương pháp sản xuất, các công cụ và kỹ thuật phân tích và một phương pháp mang tính hệ thống nhằm đạt được sự cắt giảm thời gian kỳ vọng. Nó dựa trên quan điểm rằng cả công nhân lẫn người quản lý cần hiểu một vài động lực cơ bản của hệ thống sản xuất. Đặc biệt là họ cần hiểu việc lên kế hoạch về công suất, sử dụng nguồn lực và các chính sách "chia lô sản phẩm" tương tác với nhau ra sao và có ảnh hưởng thế nào đến thời gian sản xuất.

Các công ty cần áp dụng các chính sách QRM tại tất cả các bộ phận. Nó liên quan tới việc suy tính lại xem công ty sẽ hoạt động như thế nào trong từng bộ phận, chứ không chỉ ở những khâu mấu chốt như sản xuất hay quản lý cung ứng, mà cả những khâu như vận chuyển, mua thiết bị, tuyển nhân công, kế toán, đánh giá hiệu quả. Tất cả các chính sách này cần được đồng bộ hóa với tập trung vào sản xuất phản ứng nhanh. Hơn nữa, chương trình QRM cần được thực hiện cả ở khu vực sản xuất lẫn văn phòng. Chúng tôi nhận ra rằng chính hoạt động của khối văn phòng đóng góp đáng kể vào tổng thời gian làm ra sản phẩm, vì vậy mà đây thường được coi là nơi có nhiều cơ hội cắt giảm thời gian sản xuất.

KẾT LUẬN

Sự khác nhau giữa sản xuất đáp ứng nhanh và sản xuất tinh gọn (xem Chương 37) là ở chỗ mục tiêu của sản xuất tinh gọn là cắt giảm những lãng phí không mang lại giá trị gia tăng (tạo ra bởi các kế hoạch nâng cấp liên tục), ngược lại, sản xuất đáp ứng nhanh tập trung liên tục vào cắt giảm thời gian sản xuất thông qua nâng cao chất lượng, tăng cường tính hợp lý của các quy trình và giảm lãng phí. Không thể thực hiện việc cắt giảm thời gian sản xuất như kiểu một dự án chiến lược. QRM phải là một chiến lược của tổ chức do quản lý cấp cao dẫn dắt. Để có được tác động cần thiết lên thời gian sản xuất, các công ty cần thay đổi cách thức hoạt động truyền thống và cơ cấu lại tổ chức của mình. Những thay đổi này không thể thực hiện nếu không có sự đồng thuận của lãnh đạo cấp cao. Vì vậy, bước đầu tiên trong một chương trình QRM phải là hướng dẫn những nhà quản lý cấp trên về chiến lược này và khiến họ tham gia vào lộ trình thực hiện.

Vấn đề mấu chốt khi tiếp cận QRM là phải giảm thời gian sản xuất. Một số các phương pháp quản lý sản xuất phổ biến là tập hợp của những ý tưởng không thống nhất; cả nhà quản lý lẫn người lao động đều phải nhớ một danh sách các nguyên tắc như nguyên tắc 5S trong phương pháp của Kaizen (xem Chương 54). Ngược lại, toàn bộ các nguyên tắc của chiến lược QRM đều xuất phát từ một nguyên tắc cơ bản, bởi vậy nó đủ mạnh để lan ra toàn bộ công ty, từ xưởng sản xuất tới khối văn phòng, từ khâu nhận đặt hàng cho đến kế toán, từ mua nguyên liệu cho đến bán sản phẩm. Phương pháp này dễ được người quản lý chấp nhận hơn là tập hợp những khái niệm riêng lẻ bởi nó cho phép họ gửi thông điệp nhất quán tới toàn bộ công ty.

THAM KHẢO

1. Stalk, G. Jr và Hout, T.M (1990) *Competing Against Time: How time-based competition is reshaping global markets* (tạm dịch: Cạnh tranh với thời gian; cạnh tranh dựa trên thời gian đang thay đổi thị trường thế giới như thế nào). Boston, MA: Business Harvard.

2. Suri, R. (1998) *Quick Response Manufacturing* (tạm dịch: Sản xuất đáp ứng nhanh). New York Productivity.

44. QUY TẮC THỨ NĂM CỦA SENGE



TỔNG QUAN

Nguyên lý thứ năm là mô hình được Senge phát triển năm 1990. Nó mô tả năm nguyên lý cần thiết để tạo ra một tổ chức học tập: làm chủ bản thân, tâm thức, tầm nhìn được chia sẻ, học tập theo nhóm và tư duy có hệ thống. Trong số đó, tư duy hệ thống kết hợp được cả năm nguyên lý với nhau. Một “quy luật” là tập hợp những nguyên tắc và hoạt động thực tế chúng ta nghiên cứu, thực hành và áp dụng vào đời sống. Năm quy luật nêu trên cần được xem xét trên ba cấp độ khác biệt:

1. Thực tiễn: Những gì bạn làm.

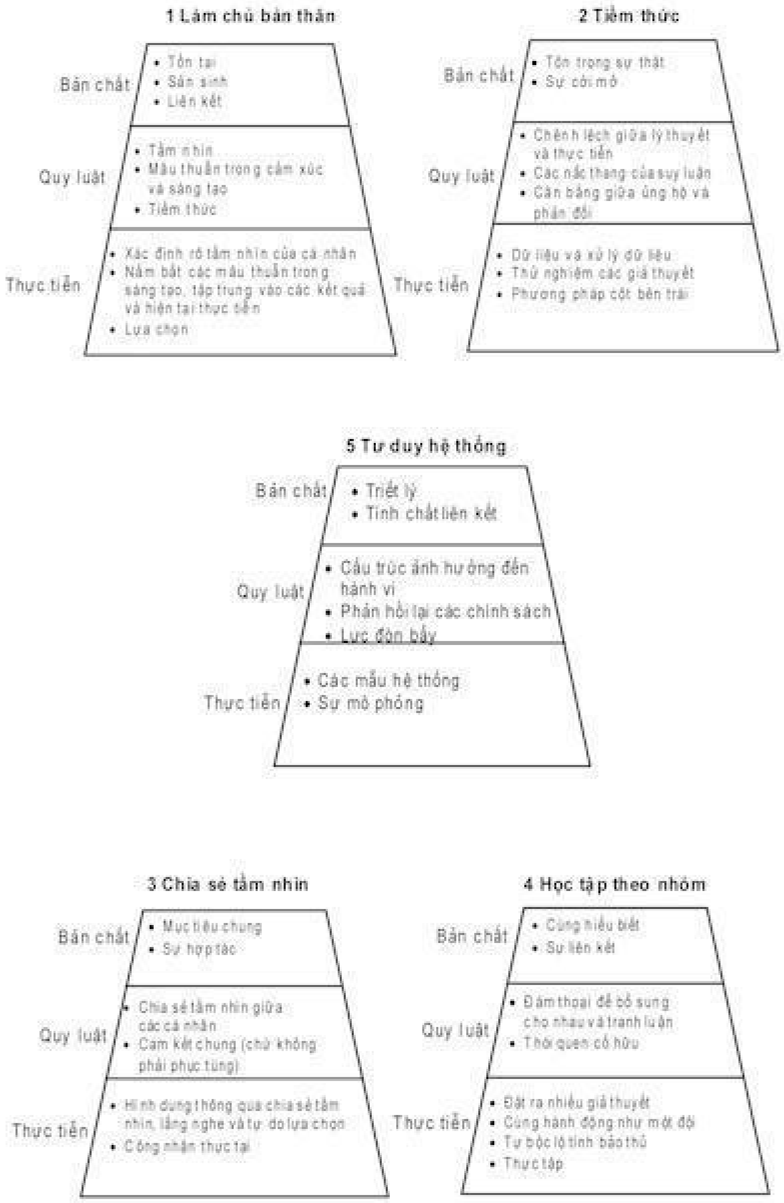
2. Quy luật: Hướng dẫn các quan niệm và hiểu biết bên trong.

3. Bản chất: Trạng thái tồn tại với khả năng làm chủ cao các quy tắc.

Mỗi nguyên lý đều đưa ra những phương diện sống còn mà một tổ chức cần học hỏi.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Nguyên lý thứ năm là một mô hình được sử dụng để tạo ra một tổ chức học tập. Đó là một tổ chức mà trong đó mọi người không ngừng phát triển năng lực của mình để đạt được kết quả thực sự mong muốn, nơi cách nghĩ mới và cởi mở được nuôi dưỡng, nơi những mong muốn của tập thể được tự do phát triển và mọi người không ngừng học hỏi lẫn nhau.



Hình 44.1 Mô hình năm nguyên lý của Senge

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Năm nguyên tắc cần thiết để tạo ra một tổ chức học tập là:

1. Tư duy hệ thống. Tư duy hệ thống là mấu chốt của một tổ chức học tập. Nguyên lý này tập hợp toàn bộ các nguyên lý còn lại vào một tổ chức học tập và gắn kết tất cả các nguyên lý khác vào một thể thống nhất về cả lý thuyết và thực tiễn.

2. Làm chủ bản thân. Một tổ chức chỉ có thể học hỏi thông qua sự học hỏi của các cá nhân. Cá nhân học hỏi không đảm bảo cho một tổ chức học hỏi. Tuy nhiên sẽ không có tổ chức học hỏi nếu không có cá nhân học hỏi. Làm chủ bản thân là không ngừng xác định và làm sâu sắc thêm tầm nhìn của cá nhân, tập trung năng lực, nâng cao lòng kiên trì và nhìn nhận thực tế một cách khách quan.

3. Tiềm thức. Là những hình ảnh, quan niệm và tổng kết đã ăn sâu vào trí óc, có tác động tới việc con người ta hiểu thế giới ra sao và hành động như thế nào. Nguyên lý này bắt đầu với sự nhìn nhận từ bên

trong, tìm hiểu xem hình ảnh về thế giới trong mỗi con người như thế nào và đưa chúng ra xem xét kỹ càng. Nó còn là khả năng thực hiện những đối thoại mang tính học hỏi nhằm cân bằng giữa kỹ năng chất vấn và kỹ năng thuyết phục, nơi người ta có khả năng diễn đạt suy nghĩ hiệu quả và biết lắng nghe cởi mở tranh luận của người khác.

4. Xây dựng tầm nhìn chung. Senge cho rằng khả năng xây dựng và chia sẻ tương lai rất quan trọng với người lãnh đạo trong việc khuyến khích cấp dưới của mình học hỏi. Có được tầm nhìn như vậy sẽ là sức mạnh khuyến khích những thử nghiệm và sáng tạo mới. Điều này cũng đồng thời tăng cường ý thức về sự gắn bó lâu dài, điều cơ bản trong "nguyên lý thứ năm" này.

5. Học tập theo nhóm. Được xem là "quá trình phối hợp và phát triển khả năng của một nhóm để tạo ra kết quả mà từng thành viên trong đó thực sự mong muốn (Senge 1990:236). Nó được xây dựng dựa trên sự làm chủ bản thân và chia sẻ tầm nhìn của các cá nhân. Tuy nhiên, những yếu tố này chưa đủ. Các cá nhân cần biết cách cùng nhau hành động. Senge cho rằng cả nhóm cùng học hỏi sẽ không chỉ mang lại kết quả tốt cho toàn bộ tổ chức đó mà từng thành viên cũng học hỏi nhanh hơn khi họ làm việc riêng rẽ.

KẾT LUẬN

Senge viết cuốn *The fifth Discipline* (Nguyên lý thứ năm) dành cho các nhà quản lý và lãnh đạo nhằm xác định những động thái và cách thức thực hiện chúng nhằm biến một tổ chức thành "tổ chức học hỏi", trong đó Senge đặc biệt chú ý tới tính đặc thù và tính cởi mở.

Câu hỏi đặt ra là liệu tầm nhìn của Senge về tổ chức học tập và những nguyên lý tương ứng có đóng góp vào việc tạo ra những hành xử mang tính hiểu biết và có nguyên tắc hơn trong hoạt động của các tổ chức không. Mặc dù còn một số vấn đề trong các khái niệm của Senge, nó vẫn khiến con người thành công hơn. Việc nhấn mạnh xây dựng tầm nhìn chung, làm việc theo nhóm, làm chủ bản thân và phát triển những mô hình tiềm thức chi tiết hơn. Cách Senge xây dựng khái niệm về đối thoại thông qua những khái niệm này có thể tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và sáng tạo hơn. Cách sử dụng tư duy hệ thống để kết hợp những khía cạnh khác nhau của năm nguyên lý cũng cho chúng ta những hiểu biết mang tính lý luận hơn về hoạt động của tổ chức.

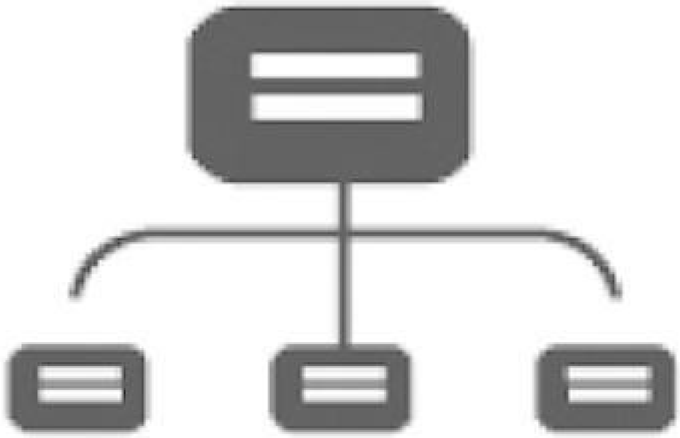
THAM KHẢO

1. Flood, R.L. (1998) *Fifth Discipline: review and discussion* (Nguyên lý thứ năm: tìm hiểu và tranh luận) Systemic Practice and Action Research, 11 (3):259-73.

2. Senge, P.M (1990) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organisation* (Nguyên lý thứ năm: Lý thuyết và thực tiễn của tổ chức học tập). New York: Currency.

3. Senge, P.M (1990) *The Dance of Change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations* (tạm dịch: Vũ điệu của sự thay đổi: Thách thức trong duy trì động lực của các tổ chức học tập). New York: Currency/ Doubleday.

45 . SÁU SIGMA

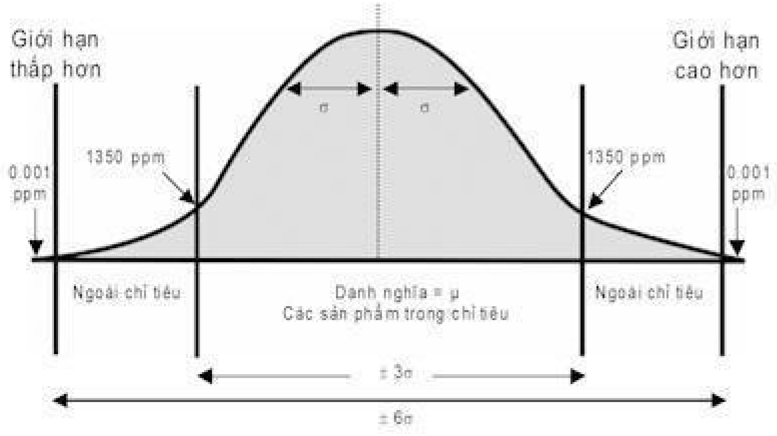


TỔNG QUAN

Khái niệm sáu Sigma bắt nguồn từ một thuật ngữ thống kê. Sigma là ký hiệu toán học của độ lệch chuẩn. Sáu Sigma là phương pháp đo số lượng tối đa những sai sót cho phép trong một hệ thống. Ở mức độ của sáu Sigma, 99,999998% các sản phẩm phải có chất lượng tốt tức là phải rơi vào các giới hạn dung sai cho phép. Điều này có nghĩa trong một triệu sản phẩm chỉ có không quá 3,4 lỗi. Mức độ này có thể đạt được thông qua giảm thay đổi trong quá trình sản xuất và kiểm soát chúng. Để đạt được yêu cầu này, các quy trình sản xuất cần được cải tiến. Tuy nhiên, cải tiến quy trình và chất lượng không phải là mục tiêu cuối cùng mà cải thiện tài chính mới là mục tiêu cần đạt tới.

Sáu Sigma xuất hiện đầu tiên tại Motorola. Để đương đầu với sự cạnh tranh mạnh mẽ của Nhật Bản, năm 1987, Motorola bắt đầu tập trung vào cải tiến chất lượng. Các kỹ sư ở đây đã quyết định rằng cách tính tỷ lệ sai sót trên một nghìn sản phẩm như họ đang sử dụng không còn hợp lý nữa. Vì vậy, họ đưa ra phương pháp tính trên một triệu sản phẩm. Allied Signal và General Electric đã hoàn thiện phương pháp này. Những doanh nghiệp nhận ra lợi ích lớn lao bằng việc tiết kiệm hàng tỷ đô la qua việc tăng độ thỏa mãn của khách hàng. Ngày nay, các dự án sáu Sigma không chỉ được sử dụng trong lĩnh vực sản xuất mà cả trong lĩnh vực dịch vụ.

Mô hình sáu Sigma cho thấy việc tập trung vào giảm biến thiên sẽ giải quyết được các vấn đề quy trình và kinh doanh. Bằng việc sử dụng một bộ công cụ thống kê để nắm được sự thay đổi của một quy trình, nhà quản lý có thể bắt đầu tiên lượng kết quả mong muốn của quy trình. Nếu kết quả không đáp ứng được những công cụ thống kê khác có thể được sử dụng để hiểu rõ hơn những yếu tố ảnh hưởng đến quy trình.



Hình 45.1. Mô hình sáu Sigma

SỬ DỤNG KHI NÀO

Sáu Sigma được dùng để cải tiến hiệu quả hoạt động của một công ty thông qua việc xác định và giải quyết những sai sót và thiếu hụt của nó. Dự án sáu Sigma giúp đạt được các kết quả tài chính tốt hơn qua nâng cao chất lượng và sự ổn định trong quy trình sản xuất. Mỗi dự án sáu Sigma đều tập trung vào cải thiện tài chính và tiết kiệm chi phí. Lý thuyết sáu Sigma cho rằng quản lý cấp cao không nên cho phép thực hiện một dự án không đạt được mục tiêu tiết kiệm chi phí ở mức ít nhất là 175.000 đô-la.

Sáu Sigma là phương pháp được áp dụng từ trên xuống, theo đó các nhà quản lý trao đổi về mục tiêu của từng dự án và kiểm soát chúng. Nhân viên tiến hành các dự án theo một phương thức có cơ cấu chặt chẽ... Họ đóng một trong số các vai trò sau:

• Lãnh đạo đứng đầu: Giám đốc điều hành hoặc những thành viên thuộc nhóm các nhà quản lý chủ chốt có hiểu biết rõ ràng về các dự án sáu Sigma.

• Chuyên gia cao cấp: Các nhà tư vấn nội bộ, đóng vai trò đào tạo các chuyên gia chính và hỗ trợ các dự án sáu Sigma.

• Chuyên gia chính: Những người đứng đầu dự án, thực hiện việc quản lý toàn bộ dự án.

• Chuyên gia: Những người lãnh đạo quản lý một phần của dự án, họ chính là những người thực hiện.

• Thành viên dự án: Mỗi chuyên gia có một nhóm thành viên. Những nhân viên này được đào tạo các kỹ năng của sáu Sigma.

Cấu trúc của một dự án sáu Sigma là riêng biệt đối với từng tổ chức. Tuy nhiên, những yêu cầu chung để đảm bảo việc thực hiện thành công dự án được xác định như sau:

• Hiểu biết đúng các công cụ và kỹ thuật thống kê;

• Dành đủ nguồn lực cho giai đoạn xác lập dự án;

• Dành đủ nguồn lực cho giai đoạn thực hiện;

• Quản lý hiệu quả và cam kết rõ ràng;

• Tiến hành những thay đổi về văn hóa trước khi thực hiện;

• Lên kế hoạch thông tin hiệu quả;

• Đào tạo đầy đủ các nhóm cải tiến;

• Có các chuyên gia chính có khả năng hỗ trợ thực hiện.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Mô hình sáu Sigma gồm năm bước: xác định (Define), đo lường (Measure), phân tích (Analyse), cải tiến (Improve) và kiểm soát (Control), thường được gọi là DMAIC.

1. Xác định – trước tiên, cần lựa chọn các quy trình cần phải cải tiến và các mục tiêu cần cải thiện (SMART).

2. Đo lường – sau bước xác định, các dữ liệu cần được thu thập nhằm đánh giá hiệu quả của quy trình hiện tại để so sánh với tương lai.

3. Phân tích – bước này xác định sự khác biệt giữa tình trạng hiện thời và tình trạng mong muốn.

4. Cải tiến – Quy trình được tối ưu hóa dựa trên các phân tích trên.

5. Kiểm soát – Những quy trình mới đã được cải tiến cần được kiểm soát và đưa vào chính thức.

KẾT LUẬN

Mô hình sáu Sigma bao gồm cả kỹ năng cứng và mềm. Những kỹ năng cứng gồm cách tiếp cận có cấu trúc và theo hướng nhằm giải quyết vấn đề, các công cụ kiểm soát quy trình thống kê (áp dụng khi sử dụng phương pháp DMAIC) và các kỹ năng quản lý dự án. Những kỹ năng mềm bao gồm quản lý con người, thúc đẩy sự sáng tạo và nâng cao trình độ.

Phương pháp so chuẩn được sử dụng trong các dự án sáu Sigma. Các đặc tính quan trọng của sản phẩm, khách hàng, quy trình nội tại và hệ thống sản xuất được so sánh với các sản phẩm và quy trình của đối thủ cạnh tranh. Điều này rất hữu ích đối với quản lý thiên về tài chính, bởi so sánh ở cấp độ quy trình sẽ khiến việc sử dụng các kỹ năng sáu Sigma khả thi hơn.

Trong các dự án sáu Sigma, điều quan trọng là cần có tầm nhìn và nhiệt huyết. Nhưng yêu cầu cho thành công của dự án là cần có hạ tầng rõ ràng trong đào tạo, hỗ trợ và phối hợp dự án.

THAM KHẢO

Breyfogle III, F.W (2003) *Implementing Six Sigma: Smarter solutions using statistical methods* (tạm dịch: Thực hiện sáu Sigma: Giải pháp thông minh hơn khi sử dụng các phương pháp thống kê). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

46. MÔ HÌNH ƯU VIỆT EFQM



TỔNG QUAN

Mô hình ưu việt của Liên đoàn quản lý chất lượng châu Âu (EFQM) giúp thiết lập một cơ cấu tổ chức thích hợp và một hệ thống quản lý tương ứng với cơ cấu đó để xây dựng một tổ chức ưu việt. Mô hình ưu việt của EFQM được dựa trên giả thuyết rằng các kết quả hoàn hảo về hiệu suất, khách hàng, con người và xã hội đạt được thông qua sự hợp tác, các nguồn lực và các quy trình. Đây là kết quả mang tính định hướng và tập trung mạnh mẽ vào khách hàng.

Mô hình giải thích những lỗ hổng về hiệu suất và xác định phương hướng cải thiện. Đó là mô hình không theo quy tắc, được củng cố bởi các yếu tố được gọi là "yếu tố nền tảng" là:

• Khả năng lãnh đạo và kiên trì theo đuổi mục đích;

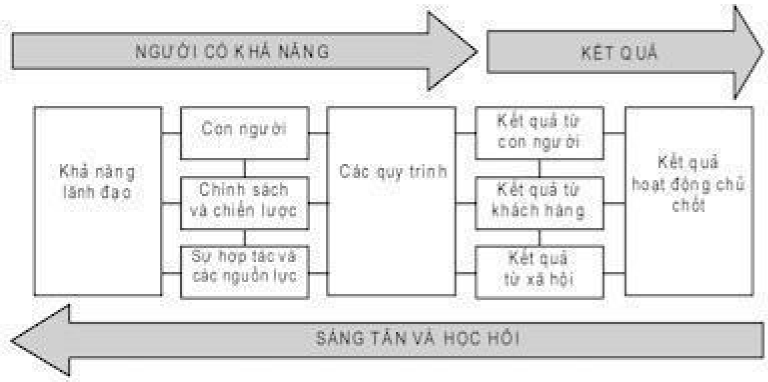
• Quản lý bằng quy trình và thực tế;

• Sự phát triển và tiến bộ của nhân viên;

• Sự học hỏi, sáng tân và tiến bộ không ngừng;

• Phát triển hợp tác;

• Trách nhiệm chung.



Hình 46.1: Mô hình ưu việt của Liên đoàn quản lý chất lượng châu Âu (1999-2003 EFQM)

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình ưu việt EFQM là mô hình chung để đánh giá và thiết kế cơ cấu công ty theo những kinh nghiệm tốt nhất. Điều này được dựa trên những yếu tố về văn hóa và cấu trúc khác nhau với ý định phát triển một tổ chức ưu việt. Mô hình này có thể được sử dụng bởi các nhà quản lý của bất kỳ tổ chức nào muốn thực hiện chiến lược, tái thiết kế và phát triển quy trình cùng cơ cấu tổ chức.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Mô hình phân biệt năm khu vực tổ chức (những người có khả năng) và bốn khu vực thực hiện (kết quả). Khu vực tổ chức là những nhân tố chính để quản lý hiệu quả một tổ chức: khả năng lãnh đạo, chính sách và chiến lược, con người, sự hợp tác và các nguồn lực, và các quy trình. Kết quả chính của việc thực hiện không chỉ phản ánh tổ chức đó đang hoạt động tốt như thế nào mà còn là thước đo sức khỏe của công ty từ những góc nhìn khác nhau: kết quả từ khách hàng, kết quả từ con người, kết quả từ xã hội và kết quả thực hiện chủ yếu.

Khả năng lãnh đạo – yêu cầu nhà quản lý phải:

• Phát triển nhiệm vụ, tầm nhìn và giá trị;

• Là hình mẫu cho văn hóa ưu việt;

• Đích thân quan tâm đến sự phát triển, thực hiện và cải thiện hệ thống quản lý của công ty;

• Quan tâm đến khách hàng, đối tác và những đại diện xã hội;

• Khuyến khích, hỗ trợ và thừa nhận con người trong tổ chức.

Chính sách và chiến lược – những tiêu chuẩn sau được sử dụng như cơ sở nền tảng để xác định tính ưu việt:

• Nhu cầu và mong đợi hiện tại và tương lai của các cổ đông;

• Thông tin cho việc đo lường hiệu suất, nghiên cứu, học hỏi và những hoạt động mang tính sáng tạo;

• Sự phát triển, xem xét và cập nhật liên tục;

• Triển khai thực hiện thông qua một mô hình những quy trình chủ đạo;

• Truyền thông và thực hiện.

Con người – đóng vai trò chính. Theo như EFQM:

• Nguồn nhân lực cần được hoạch định, quản lý và cải thiện cẩn trọng;

• Tài năng và kiến thức của con người nên được nhận diện, phát triển và duy trì;

• Con người phải dồn hết tâm trí làm việc và cần được trao quyền lực;

• Cần có những cuộc đối thoại giữa những người ở các cấp bậc khác nhau trong tổ chức;

• Con người cần được khen thưởng, công nhận và quan tâm.

Sự hợp tác và nguồn lực – tính ưu việt yêu cầu sự quản lý về:

• Hợp tác từ bên ngoài;

• Tài chính;

• Các tòa nhà, thiết bị, nguyên liệu;

• Công nghệ;

• Thông tin và kiến thức.

Quy trình – những quy trình ưu việt:

• Được thiết kế và quản lý có hệ thống;

• Được cải thiện có tính chất đổi mới để đáp ứng nhu cầu khách hàng và gia tăng giá trị;

• Tạo ra những sản phẩm cũng như dịch vụ được thiết kế và phát triển tốt nhất có thể đáp ứng được nhu cầu và mong đợi của khách hàng;

• Sản xuất, phân phối và phục vụ sản phẩm và dịch vụ;

• Là những quy trình quản lý và củng cố mối quan hệ với khách hàng.

Trong EFQM, kết quả từ khách hàng, kết quả từ con người và kết quả từ xã hội được đo lường trong các phạm vi nhận thức và chỉ báo hiệu quả.

Những kết quả mà tổ chức đang đạt được liên quan đến hiệu suất theo kế hoạch được gọi chung là kết quả hiệu suất chủ đạo bao gồm hiệu quả đầu ra và chỉ báo hiệu quả chủ chốt.

Đường dây phản hồi từ khu vực thực hiện tạo ra những mục tiêu trong khu vực tổ chức là cần thiết để thiết lập hiệu quả học tập có tổ chức. Chỉ báo hiệu quả hiện có được phát triển để đo lường kết quả của những cải thiện.

KẾT LUẬN

Mô hình ưu việt của EFQM là một công cụ được công nhận để cải thiện hiệu quả và trình độ nghiệp vụ của chu kỳ kiểm soát và hoạch định của công ty. Mô hình EFQM cũng được phát triển bởi những nhà quản lý hàng đầu các công ty ở châu Âu như Renault, Philips và Ciba Geigy. Mô hình này cung cấp những yếu tố then chốt cho việc phân tích, đánh giá, cơ cấu, cải thiện và quản lý hiệu quả một tổ chức. Trang web của EFQM (www.efqm.org) là nguồn thông tin quý giá cho việc sử dụng mô hình EFQM ưu việt vào việc tự đánh giá cũng như cung cấp mô hình tham khảo.

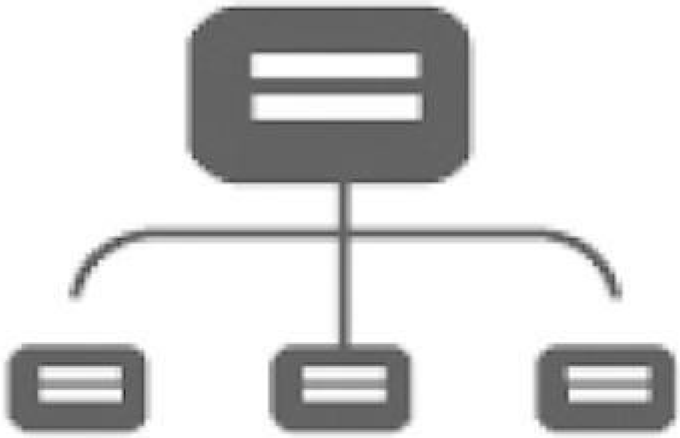
Mô hình EFQM ưu việt thường được miêu tả như một mô hình hỗ trợ cho việc ra quyết định chiến lược. Tuy nhiên, đó không phải là một mô hình theo quy tắc được thiết kế để trợ giúp các phân tích quản lý.

THAM KHẢO

1. *The EFQM Excellence Model for self-appraisal* (1992) (tạm dịch: Mô hình ưu việt EFQM để tự đánh giá) EFQM: Brussels, Belgium

2. Oakland, J. (2000) *Total Quality Management: Text with cases* (tạm dịch: Quản lý chất lượng tuyệt đối: Lý thuyết với các tình huống), 2nd edition. Oxford. Butterworth Heinemann.

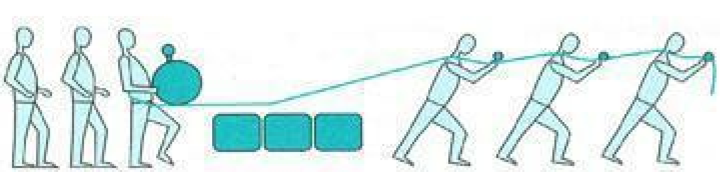
47 . LÝ THUYẾT CÁC ĐIỂM HẠN CHẾ



TỔNG QUAN

Bản chất của lý thuyết các điểm hạn chế (Theory of Constrainst – TOC) là ở chỗ công suất của bất cứ dây chuyền sản xuất nào cũng bị quyết định bởi mắt xích yếu nhất trong dây chuyền đó. Mỗi hệ thống đều có những điểm hạn chế ngăn cản các công ty hoàn thành mục tiêu sau cùng của mình: Lợi nhuận. Lý thuyết các điểm hạn chế cho rằng bằng việc xóa bỏ hạn chế lớn nhất (điểm hạn chế), công suất của toàn bộ hệ thống sẽ được tăng lên. Và bằng việc xóa bỏ điểm hạn chế mới tạo ra từ hoạt động trước đó, sản lượng có thể tăng thêm nữa. TOC tìm kiếm điểm hạn chế trong hệ thống và loại trừ nó. Điều này đạt được bởi mỗi dây chuyền sản xuất không thể chạy nhanh hơn khâu chậm nhất trong đó. Nếu có, hàng tồn kho sẽ chất đống. Nó sử dụng nguyên lý cái trống – vật đệm – sợi dây để kiểm soát nhịp độ của dây chuyền sản xuất. Điểm hạn chế đóng vai trò như cái trống (quyết định nhịp độ), với các phương thức của sợi dây các công đoạn thô được hoạch định thế nào, còn vật đệm sẽ làm cho điểm hạn chế hoạt động trơn tru.

Trong cuốn *The Goal* (tạm dịch: Mục tiêu), Goldratt và Cox (1984) đã mô tả nguyên lý này bằng hình ảnh một đoàn hướng đạo sinh, họ không thể đi đều với tốc độ nhanh hơn người đi chậm nhất (điểm hạn chế). Nếu họ cố làm vậy, hàng lối sẽ kéo dài bởi mọi người đều vượt lên trước (giống như lưu kho). Đoàn người có thể đi đều liền nhau hơn nếu họ đi với tốc độ của người đi chậm nhất. Cả đoàn sẽ đi nhanh hơn nếu người chậm nhất đó có thể đi nhanh hơn.



Hình 47.1 Mô tả lý thuyết điểm hạn chế

SỬ DỤNG KHI NÀO

TOC được sử dụng để tối đa hóa công suất của một dây chuyền sản xuất. Mục tiêu cuối cùng là tạo ra lợi nhuận. Goldratt và Cox tập trung vào những chỉ báo khác nhau về sản xuất và tài chính để đạt được mục tiêu này:

• Công suất (nguyên liệu đầu vào) – sự khác biệt giữa dòng tiền vào và dòng tiền ra.

• Tồn kho – tất cả các công cụ tài chính được đầu tư vào hệ thống để có được tài sản.

• Chi phí hoạt động – tất cả các chi phí cần để biến hàng tồn kho thành sản phẩm cho người tiêu dùng (ví dụ: chi phí lao động, nguyên liệu thô, khấu hao).

Goldratt và Cox cho rằng để tạo ra nhiều lợi nhuận nhất có thể, công suất của hệ thống cần được tối đa hóa. Sự tập trung vào hoạt động sản xuất sẽ góp phần cải thiện thời gian và nhịp độ công việc chứ không chỉ cắt giảm chi phí. Nếu được áp dụng đúng, TOC có thể giúp tránh được những lỗi thường gặp gây ra bởi chính tư duy hiệu quả: thay vì tối đa hóa công suất của những máy móc đắt tiền nhất trong dây chuyền để giảm giá tối đa sản phẩm, sẽ hiệu quả hơn nếu tăng cường công suất của những máy móc cũ đã hết khấu hao (điểm hạn chế).

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

TOC tập trung vào cải tiến dây chuyền. Một dây chuyền được định nghĩa là một chuỗi những quy trình phụ thuộc lẫn nhau. Mối liên hệ trong một hệ thống là một chuỗi các mắt xích cùng hoạt động hướng đến mục tiêu cuối cùng. Điểm hạn chế chính là mắt xích yếu. Hoạt động của cả chuỗi bị giới hạn bởi hiệu quả của mắt xích yếu nhất. Trong các quy trình sản xuất, TOC tập trung vào mắt xích làm chậm hiệu suất của cả quy trình.

Có năm bước trong lý thuyết các điểm hạn chế:

1. Xác định các điểm hạn chế trong hệ thống (xác định điểm hạn chế).

Các điểm hạn chế được xác định bằng các phương pháp khác nhau. Số lượng công việc đang nằm chờ trong một quy trình hoạt động chính là chỉ báo về điểm hạn chế. Một ví dụ khác là khi sản phẩm được sản xuất theo lô.

2. Xác định c,ách (các) điểm hạn chế có thể mắc phải (Khắc phục điểm hạn chế).

Khi điểm hạn chế đã được xác định, quy trình sẽ được cải tiến hoặc hỗ trợ nhằm đạt được công suất tối ưu mà không cần sửa chữa hay nâng cấp đáng kể nào. Nói cách khác, điểm hạn chế được khai thác tối đa.

3. Gắn kết tất cả các vấn đề phụ thuộc vào quyết định thực hiện ở bước 2 (ràng buộc các quy trình khác vào điểm hạn chế).

Khi quy trình mang điểm hạn chế hoạt động với công suất tối đa, tốc độ của các quy trình phụ thuộc khác sẽ được cải thiện theo tốc độ hoặc công suất của điểm hạn chế. Cần hy sinh hiệu quả của một số quy trình riêng biệt cho lợi ích của cả hệ thống. Trong chuỗi giá trị, những quy trình phụ thuộc thường nằm trước điểm hạn chế. Những quy trình nằm sau điểm hạn chế thường không liên quan nhiều lắm – có thể đã hoạt động dưới năng suất của cả hệ thống do phải chờ đợi các công việc tại quy trình có điểm hạn chế.

4. Tăng cường hoặc phá vỡ (các) điểm hạn chế trong hệ thống (tăng năng suất của các điểm hạn chế).

Nếu công suất của toàn hệ thống vẫn chưa đạt yêu cầu, cần có những cải tiến hơn nữa. Công ty có thể áp dụng những thay đổi đáng kể với điểm hạn chế. Thay đổi có thể có liên quan đến tăng cường vốn, tái cơ cấu hoặc đầu tư lớn về thời gian hay tiền bạc. Bước này được gọi là nâng cấp điểm hạn chế hoặc thực hiện bất kỳ hành động cần thiết nào để xóa bỏ hạn chế đó.

5. Ngay khi điểm hạn chế đã được khắc phục, quay trở lại bước 1 (lặp lại quy trình).

Không được để sự trì trệ tạo ra điểm hạn chế mới trong hệ thống. Ngay khi điểm hạn chế đầu tiên bị loại bỏ, những phần khác trong hệ thống hoặc chuỗi quy trình lại sẽ trở thành điểm hạn chế mới. Đó chính là lúc lặp lại quy trình cải tiến. Hoạt động của toàn bộ hệ thống được đánh giá lại bằng việc tìm kiếm điểm hạn chế mới, khắc phục, gắn kết các quy trình phụ thuộc và mở rộng công suất. Bằng việc tập trung vào các điểm hạn chế, phương pháp này tạo ra hiệu quả tích cực đối với thời gian sản xuất hoặc phục vụ của một hệ thống. Cắt giảm lãng phí bằng cách tăng đầu vào và rút ngắn thời gian. Khi điểm hạn chế được khắc phục, dung sai giảm và chất lượng tăng. Tập trung vào điểm hạn chế không đòi hỏi hiểu biết chi tiết về phân tích dữ liệu, hoặc nhiều người hiểu được các yếu tố trong hệ thống mà chỉ cần một số ít người có đủ quyền lực để thay đổi hiểu những yếu tố đó. Nỗ lực có thể được tập trung với sự tham gia tối thiểu nhân lực trong công ty.

Khi thực hiện những bước trên cần lưu ý rằng có hai loại điểm hạn chế:

• Hạn chế nội bộ: những hạn chế trong giới hạn của hệ thống và tổ chức, ngăn cản nó đạt mục đích. Ví dụ: không đủ công suất hoặc những hạn chế về quản lý và hành vi.

• Hạn chế từ bên ngoài: những hạn chế nằm ngoài giới hạn của hệ thống ngăn cản nó đạt mục đích. Ví dụ: giảm cầu, dư thừa sản phẩm và cạnh tranh.

Goldratt thường xuyên sử dụng phương pháp cây thực tế (Current Reality Tree - CRT) với hiệu ứng không mong đợi (Undesired Effect - UDE) để tìm ra điểm hạn chế và hướng giải quyết tối ưu. Những kỹ thuật này được trình bày trong cuốn sách Not Lucky (tạm dịch: Không phải vận may) của Goldratt. Tương tự như các phương pháp được sử dụng trong phân tích căn nguyên (xem Chương 57).

KẾT LUẬN

Tìm kiếm và xác định các điểm hạn chế là một trong những yếu tố quyết định trong lý thuyết các điểm hạn chế. Bằng cách này, hàng tồn kho, sai sót và ngưng trệ sản xuất được phân tích. Tuy nhiên, không nên chỉ xem xét khía cạnh logic và kỹ thuật của các điểm hạn chế. Những yếu tố tổ chức và thông tin cũng khá quan trọng.

Phương pháp TOC hoạt động dựa trên một vài giả thuyết sau:

• Trong sản xuất tinh gọn (xem Chương 37), giá trị của các công ty chính là tốc độ mà sản phẩm và dịch vụ chạy trên hệ thống. Tốc độ và sản lượng chính là yếu tố quyết định thành công.

• Những quy trình hiện thời đều cần thiết để sản xuất sản phẩm mong muốn.

• Thiết kế của các sản phẩm và dịch vụ ổn định

Những người công nhân trực tiếp làm gia tăng giá trị không cần phải hiểu sâu phương pháp cải tiến này. Những đề nghị họ đưa ra không phải là yếu tố sống còn để thực hiện thành công lý thuyết điểm hạn chế. Những công ty có cơ cấu tổ chức kiểu tập quyền và chỉ huy thường đánh giá cao phương pháp này.

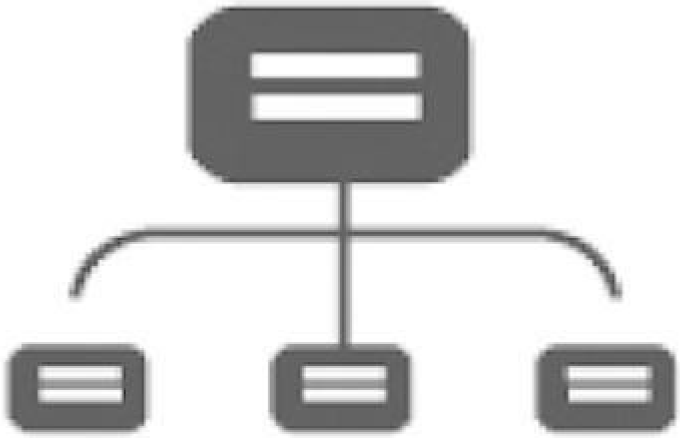
Nhược điểm chính của TOC là ở chỗ các điểm hạn chế có thể thay đổi, vì một dây chuyền có thể sản xuất rất nhiều loại sản phẩm khác nhau. Tùy thuộc vào thời gian sản xuất, điểm hạn chế có thể khác nhau đối với những sản phẩm khác nhau. Hơn nữa, nhiều loại sản phẩm cho thấy có sự biến thiên thời gian, công suất và lượng hàng tồn kho. TOC chỉ xem xét yếu tố công suất. Tuy nhiên, nếu sự biến thiên bị bỏ qua, việc gia tăng số lượng bán thành phẩm có thể xuất hiện (và thời gian sản xuất cũng sẽ gia tăng), và điều này hoàn toàn mâu thuẫn với mục tiêu.

THAM KHẢO

1. Goldratt, E.M và Cox, J. (1984) *The Goal: A process of ongoing improvement* (tạm dịch: Mục tiêu: Quá trình cải tiến liên tục). Great Barrington, MA: Red River.

2. Goldratt, E.M (1994) *It's Not Luck* (tạm dịch: Không phải may mắn), Great Barrington, MA: Red River.

48. QUẢN LÝ TỒN KHO BỞI NHÀ CUNG CẤP



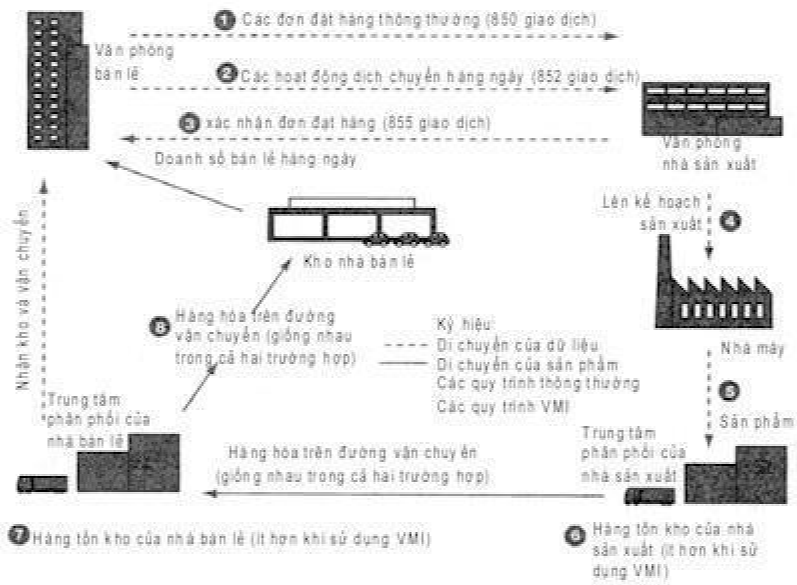
TỔNG QUAN

Quản lý tồn kho bởi nhà cung cấp (Vendor Managed Inventory - VMI) là phương thức tối ưu hóa hoạt động của chuỗi cung ứng trong đó nhà cung cấp chịu trách nhiệm về mức độ lưu kho của nhà bán lẻ. Nhà cung cấp được tiếp cận với các dữ liệu về hàng hóa trong kho của nhà bán lẻ và chịu trách nhiệm điều phối các đơn đặt hàng.

Khi các công ty trong chuỗi cung ứng quyết định hợp tác với nhau, kết quả của sự hợp tác này thường là sự trao đổi thông tin tốt hơn, các quy trình và hoạt động phối hợp cũng được cải tiến (trên cơ sở hỗ trợ lẫn nhau). Một ví dụ cho sự hợp tác này là mô hình VMI, trong đó bên mua cho phép nhà cung ứng (tức là người bán hàng) quản lý toàn bộ quy trình bổ sung hàng hóa, và chịu trách nhiệm kiểm soát lượng hàng tồn kho của nhà bán lẻ. Một cách đơn giản, nhà cung cấp được trao nhiệm vụ giữ lượng hàng tồn kho trong kho nhà bán lẻ đối với những sản phẩm của mình, để họ có thể giải quyết vấn đề quan trọng hơn là làm thế nào bán hàng hiệu quả nhất đến người tiêu dùng. Với thay đổi này, các nhà cung cấp chuyển mối quan tâm của mình từ việc làm các nhà bán lẻ mua nhiều hàng hóa hơn sang giúp họ bán được nhiều hơn.

Để đạt được điều này, nhà bán lẻ cho phép nhà cung cấp tiếp cận kho hàng cùng với các thông tin về lượng cầu (một cách cơ học hoặc thông qua hệ thống tin nhắn điện tử tự động) rồi xác lập các mục tiêu cho những mặt hàng sẵn có. Nhà cung cấp sẽ thường xuyên đưa ra quyết định mới về lượng đặt hàng, cách thức và thời gian vận chuyển. Kết quả là thay vì chờ nhà bán lẻ đặt hàng, nhà cung cấp tự điều tiết các giao dịch cung ứng. VMI là hoạt động cung ứng hiệu quả giúp nhà cung cấp đáp ứng nhu cầu mà không bị cản trở bởi các quyết định mua hàng trong chuỗi bán lẻ (hiệu ứng chiếc roi da – the bullwhip effect). Hơn nữa, VMI được xây dựng nhằm xóa bỏ hoặc ít nhất cũng giảm thiểu sự thiếu hụt trong cung ứng hàng, cũng như cắt giảm chi phí cho tất cả các thành viên trong chuỗi cung ứng. Theo

đó, thước đo hiệu quả của nhà cung cấp không phải là thời gian giao hàng mà là lượng hàng hóa sẵn có và mức độ quay vòng của chúng.



Hình 48.1. Mô hình Nhà cung cấp quản lý hàng tồn kho

SỬ DỤNG KHI NÀO

Một số nhà nghiên cứu cho rằng VMI đặc biệt phù hợp với những môi trường có tính ổn định tương đối, với ít thay đổi về nhu cầu, và số lượng các sản phẩm tiêu chuẩn lớn. Tuy nhiên, cả nghiên cứu thực tế và mô phỏng đều cho thấy VMI cũng hiệu quả hơn phương thức bổ sung hàng truyền thống đối với các sản phẩm có số lượng bán ra ít với nhu cầu thay đổi lớn, mặc dù sử dụng phương pháp VMI trong môi trường này tốn khá nhiều nhân công.

VMI là cơ hội tốt cho các nhà cung cấp vì nó cho phép họ cắt giảm công suất thừa và đạt hiệu quả sản xuất cao hơn mà không cần tăng lượng hàng tồn kho và giảm mục tiêu đáp ứng các đơn đặt hàng. Hơn nữa, với các nguồn lực hạn chế, phương pháp này rất hữu ích trong xác định những đơn hàng nào có thể trì hoãn mà không gây tổn thất cho nhà bán lẻ.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Chúng tôi xác định ý nghĩa chung và cụ thể của VMI đối với cả nhà bán lẻ và nhà cung cấp. Tất cả các công ty đều nhận ra rằng việc thực hiện một VMI thành công phụ thuộc rất nhiều vào các mối quan hệ giữa các công ty với nhau. Nếu VMI chỉ được xem như một giải pháp kỹ thuật đơn thuần, không tính đến các khía cạnh con người và xã hội liên quan thì sẽ rất khó đem lại thành công. VMI thực sự cần những nhóm làm việc có hiệu quả và các thành viên có cam kết thuộc tất cả các công ty liên quan. VMI sẽ thất bại nếu không có những mối quan hệ cần thiết, chuỗi cung ứng và cấu trúc tổ chức hợp lý.

Từ góc độ của người bán lẻ, quyết định có áp dụng VMI hay không không liên quan tới quan hệ của nhà cung cấp với các khách hàng khác. Thêm vào đó, các nhà bán lẻ có thể không muốn bỏ qua các hoạt động mua hàng, vì chúng gần như là một năng lực cốt lõi của họ (xem Chương 5). Theo đó, động

lực của các công ty phải đồng nhất với các mục tiêu của VMI. Ví dụ, thưởng trên doanh thu bán hàng thường gắn với các mục tiêu bán hàng ngắn hạn, điều này là không phù hợp với VMI. Thêm nữa, các nhà bán lẻ nên kiểm soát hoạt động của các nhà cung cấp thông qua mức độ phục vụ của chính họ với khách hàng, bởi đây là mục tiêu cơ bản của việc bổ sung hàng vào kho hiệu quả. Tuy nhiên, VMI giải quyết các mâu thuẫn giữa những đo tính hiệu quả ở cả hàng tồn kho và mức độ phục vụ khách hàng.

Đối với nhà cung ứng, thuận lợi cơ bản là VMI giảm bớt sự bấp bênh của nhu cầu, cho phép những bước đệm nhỏ hơn về năng lực và lượng tồn kho. Nhà cung ứng có cơ hội thuận lợi hơn để điều phối việc vận chuyển hàng đến các khách hàng khác nhau, và lên thời gian biểu cho việc chuyển hàng – nhanh hoặc chậm hơn – tùy theo lịch sản xuất, tình trạng tồn kho của khách hàng và năng lực vận chuyển. Sự thông suốt của việc chuyển hàng thường được cải thiện nếu thực hiện VMI

Điều phối việc đặt và giao hàng bổ sung thông qua nhiều nhà bán lẻ góp phần cải thiện dịch vụ. Một yêu cầu giao hàng cho một nhà bán lẻ không quá cấp thiết sẽ được hoãn lại một đến hai ngày nhằm tạo điều kiện để giao hàng cho một nhà bán lẻ khác cần kíp hơn. Tương tự, một đơn hàng bổ sung nhỏ hơn từ một nhà bán lẻ sẽ phải ưu tiên cho một đơn hàng lớn hơn của một nhà bán lẻ khác đang rất cần đến nó. Với khả năng cân bằng nhu cầu của tất cả các đối tác, nhà cung ứng có thể nâng cao hiệu quả của hệ thống mà không làm tổn hại lợi ích của bất cứ nhà bán lẻ nào. Các nhà bán lẻ hưởng lợi từ sự bảo đảm cho những yêu cầu cấp thiết nhất là sẽ nhận được sự quan tâm hiệu quả nhất. Không có VMI, nhà cung ứng sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc sắp xếp ưu tiên cho vận chuyển hàng một cách hiệu quả.

Một hiệu ứng thú vị của VMI là dịch vụ chuyển hàng cũng được cải thiện cho các nhà bán lẻ khác không tham gia VMI nhưng mua hàng từ nhà cung ứng tham gia VMI với các nhà bán lẻ khác. Đây là kết quả từ khả năng của nhà cung ứng trong việc lên kế hoạch sản xuất hiệu quả hơn, do vậy nâng cao dịch vụ chuyển hàng nói chung. Thêm vào đó, việc bán hàng tăng thêm như một kết quả của việc cải thiện mức độ dịch vụ, xuất phát từ sản phẩm có sẵn nhiều hơn. Như vậy, khả năng sinh lợi đều tăng lên cho tất cả các doanh nghiệp trong dây chuyền.

Lợi ích của VMI rất nhiều cho cả nhà cung ứng và nhà bán lẻ.

Lợi ích chung:

• Lỗi truy cập dữ liệu giảm dựa trên kết nối máy tính tới máy tính. Tốc độ xử lý cũng nhanh hơn

• Cả hai phía đều quan tâm đến việc cung cấp dịch vụ tốt hơn cho người tiêu dùng. Giữ lượng hàng tồn kho chính xác theo nhu cầu của khách hàng sẽ có lợi cho tất cả các bên liên quan.

• Một quan hệ đối tác thực sự được thiếp lập giữa nhà cung ứng và nhà bán lẻ. Họ làm việc cùng nhau và thắt chặt liên kết.

• Sự ổn định về mặt thời gian của các đơn hàng (xuất phát từ nền tảng xác định trước trong thực tế).

Lợi ích của nhà bán lẻ:

• Mục tiêu là đạt được sự cải thiện trong tỷ lệ cung cấp từ nhà cung ứng và đến người tiêu dùng, giảm thiểu khả năng cháy hàng và giảm thiểu mức tồn kho.

• Chi phí lập kế hoạch và đặt hàng giảm xuống vì trách nhiệm được chuyển sang phía nhà cung ứng.

• Mức độ chi phí chung được cải thiện do việc có sẵn mặt hàng cần thiết vào đúng thời điểm.

• Nhà cung ứng sẽ tập trung hơn bao giờ hết trong việc cung cấp dịch vụ tối ưu.

Lợi ích của nhà cung ứng:

• Nhìn thấy dữ liệu bán hàng của các nhà bán lẻ làm cho việc dự báo dễ dàng hơn.

• Các hình thức khuyến mãi được đưa vào trong kế hoạch lưu kho dễ dàng hơn.

• Giảm thiểu lỗi đặt hàng từ nhà bán lẻ (điều trước đây xảy ra như một hệ quả).

• Nhìn thấy mức tồn kho giúp xác định các ưu tiên (cung ứng thêm để dự trữ hoặc hết hàng). Trước khi sử dụng VMI, nhà cung ứng không có cái nhìn tổng quát về số lượng hoặc các sản phẩm được đặt hàng. Với VMI, nhà cung ứng có thể nhìn thấy nhu cầu tiềm năng với một sản phẩm trước khi nó được đặt hàng.

KẾT LUẬN

Mặc dù đã trở nên phổ biến với Wal Mart và Procter & Gamble cuối những năm 1980 nhưng đến gần đây VMI mới nhận được nhiều sự chú ý vì sự xuất hiện các công nghệ thông tin liên lạc tinh vi cho phép chuyển dữ liệu gần như ngay lập tức. Trên thực tế, sau khi được áp dụng vào các doanh nghiệp nói trên, VMI đã trở nên phổ biến trong nhiều ngành khác nhau và giành được sự quan tâm của nhiều công ty như Kmart, Dillard Department Stores, JCPenny, Campbell Soup, Johnson & Johnson, Berila.

Việc trao đổi thông tin điện tử giữa nhà cung ứng và nhà bán lẻ là phần quan trọng nhất trong ứng dụng VMI. Quả thực, việc ứng dụng thành công VMI thường phụ thuộc vào các hệ thống thông tin tích hợp, bao gồm các tổ hợp máy tính, công nghệ liên lạc, nhận dạng sản phẩm và hệ thống theo dõi giám sát. Do đó, các thủ tục bất thường và cách đánh số sản phẩm không thông dụng sẽ cản trở việc ứng dụng VMI.

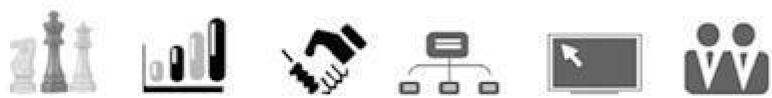
THAM KHẢO

Paquette, L. (2003) *The Sourcing Solution: A step-by-step guide to creating a successful purchasing program* (tạm dịch: Giải pháp nguồn: Hướng dẫn từng bước để tạo ra một chương trình mua hàng thành công). New York, AMACON

PHẦN BA

CÁC MÔ HÌNH SẢN XUẤT

Những mô hình này tạo ra sự thay đổi các tổ chức và thực hiện các hoạt động hữu hiệu nhất. Thêm vào đó, việc phân loại các mô hình này giúp tối ưu hóa các quy trình và hoạt động sản xuất của các công ty. Khi phân tích và tạo dựng một tổ chức ưu việt, những mô hình này nhấn mạnh vào các câu hỏi dạng “ai, cái gì, và khi nào”.



49. THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG



TỔNG QUAN

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) được Kaplan và Norton phát triển vào năm 1992 thay thế cho phương pháp đánh giá hoạt động truyền thống chỉ tập trung vào các chỉ số tài chính, và đơn thuần dựa trên hoạt động trong quá khứ của một công ty. Thẻ điểm cân bằng là phương pháp từ trên xuống dưới nhằm xác định mục tiêu của một công ty. Những yếu tố định hướng chính yếu trong từng khía cạnh đều dựa trên sứ mệnh và tầm nhìn của công ty đó, cho thấy tầm nhìn dài hạn của công ty. Vì vậy, một tổ chức có thể kiểm soát được mục đích, chiến lược và mục tiêu của mình, và đưa ra bất kỳ giải pháp cần thiết nhanh chóng nào.

SỬ DỤNG KHI NÀO

BSC có thể được sử dụng thay thế cho các phương pháp kế toán tài chính truyền thống đã không còn phù hợp với hoạt động của công ty nữa. Thẻ điểm cân bằng đánh giá hoạt động của một công ty qua bốn khía cạnh: tài chính; các quy trình kinh doanh nội bộ; học tập và phát triển; khách hàng. Các đánh giá tài chính được thực hiện bằng cách đánh giá phi tài chính hướng đến thành công lâu dài, và đặt ra các câu hỏi:

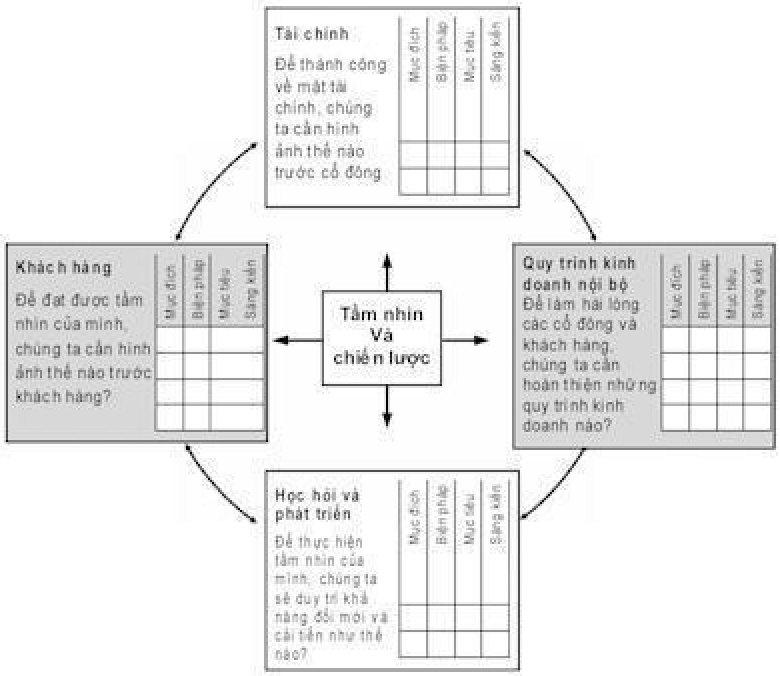
• Điều gì là quan trọng đối với các cổ đông?

• Khách hàng hiểu về công ty như thế nào?

• Những quy trình nội bộ nào có thể làm gia tăng giá trị?

• Chúng ta có sáng tạo và sẵn sàng cho tương lai không?

Thẻ điểm cân bằng được sử dụng để kiểm soát hoạt động một cách công khai và thông qua nhiều cách đánh giá. Nó cho phép các nhà quản lý có những hành động phù hợp khi cần thiết, điều chắc chắn sẽ dẫn tới những cải tiến lâu dài và bền vững.



Hình 49.1 Mô hình thẻ điểm cân bằng

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Để lập một thẻ điểm cân bằng, một công ty cần xác định trước tiên tầm nhìn và sứ mệnh của mình cũng như xác định những yếu tố quyết định thành công và các chỉ báo hoạt động chính yếu từ bốn khía cạnh khác nhau:

Khía cạnh tài chính: Các nhà quản lý luôn cần các dữ liệu tài chính chính xác và đúng thời điểm để quản lý hoạt động kinh doanh. Những chỉ báo quan trọng bao gồm: tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) và giá trị kinh tế gia tăng. Tuy nhiên, những đánh giá khác cũng có thể được thêm vào tùy thuộc tính chất của công ty và ngành nghề hoạt động của công ty đó.

Khía cạnh khách hàng: Dịch vụ khách hàng và độ hài lòng được xem là vấn đề quan trọng với mọi công ty, bởi dịch vụ khách hàng yếu kém sẽ dẫn đến sự đi xuống của một công ty – những khách hàng không hài lòng sẽ tìm đến nhà cung cấp khác để thỏa mãn nhu cầu của họ! Đánh giá mức độ hài lòng, sự trung thành với sản phẩm, thị trường và cổ phiếu cung cấp hiểu biết sâu sắc về việc khách hàng nhận thức về công ty như thế nào. Những chỉ báo có thể được sử dụng bao gồm: lợi ích khách hàng, chính sách trả hàng, xử lý các cuộc gọi dịch vụ, thị phần trong phân đoạn thị trường mục tiêu, giải quyết phàn nàn và thắc mắc của khách hàng.

Quy trình nội bộ: Các chỉ báo trong phần này cho các nhà quản lý hiểu biết sâu sắc hơn hiệu quả hoạt động của công ty mình, bao gồm: chất lượng, quay vòng và thời gian đáp ứng khách hàng, chi phí, phát triển sản phẩm mới, thời gian đưa ra thị trường, và cả thời gian hoàn vốn, doanh số bán sản phẩm mới trên tổng doanh số.

Học hỏi và phát triển: Các chỉ báo này cho thấy hoạt động quản lý nguồn nhân lực, kiến thức và quản lý sáng tân thành công như thế nào. Những chỉ báo có thể sử dụng gồm mức độ hài lòng và trung thành của nhân viên, giá trị gia tăng trên mỗi nhân viên, sự sẵn có các kỹ năng nghề nghiệp mang tính chiến lược, số lượng ý tưởng mới của mỗi nhân viên, mức độ sẵn có của thông tin liên quan tới nhu cầu.

Nên:

• Sử dụng thẻ điểm cân bằng để xác định rõ hơn chiến lược, thông tin về chiến lược và giúp thống nhất các cá nhân, các sáng kiến trong toàn công ty cũng như giữa các phòng ban với nhau nhằm đạt mục tiêu chung.

• Sửa đổi thẻ điểm cân bằng thường xuyên theo yêu cầu để có thể tập trung và kiểm soát các mục tiêu đúng đắn.

Không nên:

• Thẻ điểm cân bằng không phải là công cụ để kiểm soát hành vi hay đánh giá hiệu quả hoạt động trong quá khứ.

KẾT LUẬN

Không có gì mới mẻ trong việc sử dụng các chỉ báo phi tài chính, nhưng Kaplan và Norton (1992) được đánh giá cao khi giới thiệu tác động của các đánh giá cân bằng từ những khía cạnh khác nhau. Một CEO thường thiên về các phương pháp tài chính, mặc dù ngày nay, việc quản lý công ty chỉ dựa trên các chỉ báo này là không đủ. Mô hình thẻ điểm cân bằng buộc các công ty tập trung vào các chỉ báo hoạt động chính yếu được thừa nhận trong cả công ty và chắc chắn dẫn tới cải tiến hoạt động lâu dài và bền vững.

Tuy nhiên, tìm ra chuỗi các chỉ báo hoạt động cân bằng và đúng đắn không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Cần lưu ý rằng số lượng hợp lý các chỉ số trong thẻ điểm cân bằng là khoảng từ 12 đến 16 nếu có sự đồng thuận của các nhà quản lý về các chỉ số này. Thêm vào đó, các chỉ báo chính cần được phân chia thành các chỉ báo thành phần có thể hoạt động trong phạm vi quản lý cấp thấp và cấp trung. Nếu không, sẽ có rủi ro khi các nhân viên chỉ tập trung vào một vài mục tiêu chung chung trên thẻ điểm cân bằng. Cuối cùng, thẻ điểm cân bằng phải được cập nhật hàng ngày, dựa trên các loại hình kinh doanh, nhằm tránh những phương pháp đánh giá sai lệch.

THAM KHẢO

1. Kaplan, R. and Norton, D. (1992) *The Balanced Scorecard: Mearsures that drive performance* (tạm dịch: Thẻ điểm cân bằng: cách đánh giá quyết định kết quả). Havard Business Review January/February 1992 Vol.70 issue 1pp. 77-80.

2. Kaplan, R. and Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* (tạm dịch: Thẻ điểm cân bằng: Chuyển từ chiến lược thành hành động) Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

50. VAI TRÒ NHÓM CỦA BELBIN



TỔNG QUAN

Belbin (1985) nhận ra chín vai trò bổ trợ lẫn nhau của một nhóm kinh doanh thành công, có thể chia thành các nhóm như sau:

Vai trò dựa vào con người	Vai trò dựa vào trí óc	Vai trò dựa trên hành động
1. Người điều phối	1. Người sáng tạo	1. Người định hình
2. Thành viên nhóm	2. Người giám sát	2. Người tiến hành
3. Người khai thác nguồn lực	3. Chuyên gia	3. Người kết thúc

Hình 50.1 Mạng lưới các vai trò phụ trợ cho nhau của Beblin

1. Người điều phối là người chín chắn và tự tin. Họ có thể đem lại những kinh nghiệm như một chủ tọa, một người đứng đầu ở một số lĩnh vực để giữ vai trò điều hành. Người này vạch ra mục tiêu, khuyến khích các quyết định và phân chia công việc. Tuy nhiên, họ có thể thao túng hoặc chuyên quyền, nhất là khi họ khiến những người khác làm những việc họ có thể và nên làm.

2. Thành viên nhóm nhẹ nhàng, cư xử khôn khéo, họ sẵn sàng hợp tác và lắng nghe. Nói ngắn gọn, họ là bạn của tất cả mọi người. Thành viên nhóm biết lắng nghe, xây dựng, cân bằng và xóa đi những căng thẳng, nhưng bản chất do dự của họ thể hiện trong những tình huống khó khăn. Những người hành động trong nhóm thường nghĩ rằng những người này nói quá nhiều.

3. Người khai thác nguồn lực là người hướng ngoại, nhiệt tình và hoạt ngôn. Họ tìm kiếm những cơ hội và đẩy mạnh những mối liên hệ có thể đem lại lợi ích cho họ ở một số giai đoạn. Mặc dù là người cơ

hội và lạc quan, người khai thác nguồn lực thường chỉ có mối quan tâm ngắn ngủi và nhanh chóng lãng quên mối quan tâm khác.

4. Người sáng tạo được Belbin gọi là “người gieo hạt” có khả năng sáng tạo và tưởng tượng, thường thông minh đột xuất. Cách suy nghĩ đột phá của họ giúp giải quyết những vấn đề gai góc. Người này bỏ qua những vấn đề nhỏ nhặt và quá chú tâm vào truyền đạt ý tưởng của họ thật hiệu quả. Vấn đề là con người tự nhận thức được tài năng của mình này thường gây rối những thành viên khác trong nhóm.

5. Người giám sát đánh giá các hành động và suy nghĩ về chiến lược. Họ luôn tỉnh táo và tinh tường, theo sát tiến độ công việc. Họ thẩm định và đánh giá chính xác tất cả các phương án, nhưng lại thiếu động lực cũng như khả năng truyền cảm hứng cho mọi người.

6. Chuyên gia là con người chăm chỉ, có khả năng tự hoàn thành công việc. Họ cung cấp những kiến thức và kỹ năng chuyên biệt, vì vậy mà đóng góp của họ chỉ có giới hạn. Chuyên gia thích đi sâu vào chuyên môn nên họ cần được nhắc nhở về mục tiêu chính yếu.

7. Người định hình rất cứng cỏi, năng nổ và chịu áp lực tốt. Họ có đủ động lực và động cơ để vượt chướng ngại vật, không điều gì tồi tệ ngăn được họ. Những người này đôi khi làm người khác khó chịu vì nhiệt huyết của họ.

8. Người tiến hành là con người của kỷ luật, đáng tin cậy, kiên định và hiệu quả. Đây chính là người biến ý tưởng thành hành động thực tiễn. Khi làm việc, họ sẽ hoạt động không ngừng và luôn theo sát kế hoạch. Người này đôi khi hơi cứng nhắc và ít chịu tìm cách tiếp cận hay lời giải khác.

9. Người kết thúc tỉ mỉ, đúng giờ, cẩn thận, coi trọng việc kết thúc thật hoàn hảo các công việc. Người kết thúc luôn hoàn thành đúng giờ nhưng đôi khi lại lo lắng thái quá. Họ ghét phải chuyển giao công việc, bởi với họ dường như không còn ai hiểu rằng mọi thứ phải thật hoàn hảo.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Phân tích (các) vai trò của thành viên nhóm sử dụng mô hình Belbin đặc biệt hữu dụng trong các trường hợp cần lập nhóm để thực hiện một nhiệm vụ đòi hỏi một lượng nhất định các kỹ năng và kết hợp giữa các thành viên, hoặc tối ưu hóa sự phối hợp trong một nhóm đã thành lập.

Để sử dụng mô hình, đầu tiên các thành viên trong nhóm định lập cần xác định rõ vai trò họ có thể và muốn đảm nhiệm. Mỗi thành viên cần được đánh giá mức độ hoàn thành một hay nhiều vai trò trong chín vai trò nói trên.

Việc đánh giá bản thân nó đã có lợi vì nó khích lệ mỗi thành viên thấy được rõ hơn điểm mạnh và điểm yếu của mình cũng như của những người khác, và sự phối hợp trong nhóm. Điều này có thể khai thác điểm mạnh và khắc phục điểm yếu sẽ giúp nhóm thêm linh hoạt, nhịp nhàng và mạnh mẽ hơn.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Việc đánh giá có thể được thực hiện bằng rất nhiều cách:

• tự đánh giá (cho điểm, xếp hạng, phân chia tỷ lệ) có thể được kiểm soát bởi bên thứ ba.

• đánh giá theo nhóm (để nhóm cùng thực hiện một nhiệm vụ hoặc một trò chơi, sau đó để các thành viên cho điểm lẫn nhau).

• đánh giá bởi một cá nhân khách quan, như người hướng dẫn, cựu thành viên, hoặc có thể là người cùng làm hay người giám sát.

Một bản thông tin về khả năng của mỗi thành viên đảm nhận một hay nhiều vai trò có thể giúp phát hiện những tiềm năng mạnh và yếu của mỗi vai trò trong nhóm. Nếu cần, người quản lý có thể dựa vào thông tin này để quan tâm hơn tới một số vai trò nhất định khi thực hiện các nhiệm vụ của nhóm, và cũng để sắp xếp các thành viên làm việc cùng nhau.

Cách Belbin quan sát các nhóm và vai trò của các thành viên nhóm giả thiết rằng các thành viên được đánh giá khách quan, nhưng điều này không chắc chắn. Mặc dù vậy đánh giá một nhóm bằng vai trò nhóm của Belbin vẫn là một phương thức hữu dụng.

Mọi người sẽ nhận ra chính bản thân mình và động lực nhóm trong mô hình này. Trong khi các vai trò khác nhau có giá trị bổ trợ, sẽ rất nguy hiểm nếu trong nhóm có quá nhiều đại diện của một vai trò: quá nhiều người điều hành sẽ dẫn đến xung đột, hay có hai người quan sát sẽ làm đình trệ tiến trình bởi họ chờ đợi nhau xem ai hành động trước.

Mô hình này không đề cập đến tầm quan trọng của mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm. Rất nhiều nhóm có vẻ mạnh trên giấy tờ nhưng thực tế lại thất bại khi hoạt động bởi họ thiếu sự hòa hợp. Hoặc ngược lại, có những người chưa từng là người điều hành nhưng lại có thể đảm nhận và hoàn thành tốt nhiệm vụ đó.

THAM KHẢO

Belbin, R.M. (1985) *Management Teams: Why they succeed or fail* (tạm dịch: Quản lý nhóm: Tại sao họ thành hay bại). London: Heinemann.

51. NĂM CÁNH SAO THƯƠNG HIỆU



TỔNG QUAN

Năm cánh sao thương hiệu là mô hình giúp chuyển chiến lược của công ty thành chính sách quảng bá thương hiệu bằng cách khẳng định các nguyên tắc quảng bá thương hiệu, tạo dựng thương hiệu, lựa chọn vị trí mong muốn và chuyển quảng bá thương việc thành các hành động thường ngày.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình năm cánh sao thương hiệu hữu ích cho những công ty mong muốn phát triển hay thúc đẩy việc quảng bá thương hiệu. Mô hình này như một cơ sở để tạo dựng thương hiệu và chiến lược thương hiệu.

• Ai là đối tượng của sản phẩm hay dịch vụ?

• Sản phẩm hay dịch vụ làm được điều gì?

• Sản phẩm hay dịch vụ này có ích như thế nào đối với khách hàng?

Một thương hiệu là một tập hợp hoàn chỉnh các dấu hiệu của một sản phẩm, dịch vụ hay công ty. Quảng bá thương hiệu là quá trình quản lý những dấu hiệu này một cách có hệ thống và ổn định. Năm cánh sao thương hiệu là mô hình để đánh giá và làm rõ năm yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến chiến lược quảng bá thương hiệu. Ngôi sao có năm đỉnh liên kết với nhau bao gồm:

1. Các nguyên tắc quảng bá thương hiệu;

2. Định vị thương hiệu;

3. Sự thống nhất trong việc truyền tải thương hiệu;

4. Khắc sâu thương hiệu; và

5. Chu kỳ hoạch định và kiểm soát.

Nếu bao quát được cả năm yếu tố này, một tổ chức không những xác định được những thương hiệu và chính sách quảng bá thương hiệu mà còn kết hợp được các hoạt động liên quan vào thực tiễn hằng ngày của mình.



Hình 51.1. Năm cánh sao thương hiệu (Ve lai hinh, cho mau dam hon)

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Năm đỉnh của ngôi sao được làm rõ thông qua các khía cạnh theo thứ tự như sau:

1. Các nguyên tắc quảng bá thương hiệu:

Các nguyên tắc quảng bá thương hiệu bao gồm:

• Sứ mệnh của thương hiệu: Những mục tiêu cuối cùng nào muốn đạt được với thương hiệu này?

• Nhận thức mong muốn về thương hiệu: Đâu là những giá trị cốt lõi của thương hiệu?

• Cấu trúc của thương hiệu: Đâu là lựa chọn trong danh mục của thương hiệu?

2. Định vị thương hiệu:

Việc định vị thương hiệu có thể lựa chọn dựa vào:

• Phân đoạn thị trường: Các tiêu chuẩn phân đoạn nào được sử dụng?

• Nhóm mục tiêu: Các nhóm đối tượng mục tiêu nào thương hiệu nhắm đến (khách hàng hay người sử dụng sản phẩm?)

• Vị trí: Bằng cách nào thương hiệu tạo ra sự khác biệt so với (những yếu tố thành công chủ yếu của) các đối thủ? Điều này cần được đánh giá thông qua cả sản phẩm cung cấp (đề xuất cho khách hàng) và hiệu quả hoạt động của tổ chức (cảm nhận của khách hàng).

3. Sự thống nhất trong truyền tải thương hiệu:

Để tối đa hóa ảnh hưởng của thương hiệu, phải có sự thống nhất trong việc truyền tải thương hiệu. Nó có thể được tạo dựng bằng sự thống nhất trong cách truyền tải thương hiệu đối với từng sản phẩm và dịch vụ của công ty, và bằng cách thương hiệu được truyền tải bởi nhân viên của tổ chức hay của bên trung gian. Sự thống nhất hơn nữa có thể được đảm bảo thông qua các phương tiện khác nhau tổ chức sử dụng để truyền tải thông tin.

4. Khắc sâu thương hiệu

Việc này bắt đầu bằng cách đảm bảo sự thống nhất. Chính sách thương hiệu cần được đồng nhất với những chức năng và trách nhiệm cơ bản. Trách nhiệm và quyền hành đối với quảng bá thương hiệu nên được giao cho nhóm các nhà quản lý hoặc thành viên hội đồng quản trị, và nên có một người trực tiếp chịu trách nhiệm. Việc quảng bá thương hiệu nên được khắc sâu bằng cách gắn chặt nó vào văn hóa của công ty và cách ứng xử của nhân viên.

5. Chu kỳ hoạch định và kiểm soát:

Chu kỳ này bắt đầu với việc hình thành các mục tiêu SMART (Specific: chi tiết, Measureable: đong đếm được, Achievable: có khả năng đạt được, Relevant: có liên quan, Time-specific: có thời gian cụ thể) của chiến lược thương hiệu trong cả tương lai xa và gần. Tiếp đó, chu kỳ này được phát triển bằng việc xác định phương thức đánh giá. Phương thức này phải có khả năng đo lường mức độ nhận thức và đánh giá mức độ nhận thức phải đo đạc được. Hơn nữa, phương thức này phải điều chỉnh được đầu vào và đề xuất các sửa chữa dựa theo đánh giá này.

Quảng bá thương hiệu tối ưu khi thực hiện thương hiệu thực tế tương đương với thử nghiệm thương hiệu mong muốn. Trong trường hợp này, việc quảng bá đem lại một lợi thế cạnh tranh lâu dài. Ngược lại, việc quảng bá thất bại sẽ có ảnh hưởng tiêu cực đến lợi thế cạnh tranh của công ty.

KẾT LUẬN

Khi đề cập đến các thương hiệu, cần chú ý những điều sau:

• Các thương hiệu, vì vậy, việc quảng bá thương hiệu đều dựa trên chủ quan.

• Rất nhiều thương hiệu tốt nhất trên thế giới là các công ty, chứ không phải những sản phẩm cụ thể. Một thương hiệu rất có thể chỉ là một dịch vụ, một tổ chức hay thậm chí một mong muốn.

• Các thương hiệu hiện hữu dưới nhiều hình thức, không chỉ là những cái tên, cũng không bị giới hạn bởi những sản phẩm hữu hình.

Mô hình này không thay thế chiến lược quảng bá thương hiệu của một công ty. Nó chỉ như một cơ sở mà dựa vào đó một công ty có thể xây dựng nên chiến lược của riêng mình. Việc sử dụng mô hình này vì thế mà chỉ giới hạn ở chỗ xác định những mặt cần để tâm khi làm rõ một chiến thuật quảng bá thương hiệu, chứ không phải nội dung của các mặt đó ra sao.

THAM KHẢO

Baker, M. and Hart, S. (1999) *Product Strategy and Management* (tạm dịch: Chiến lược và quản lý sản phẩm). Harlow: Pearson Education.

52. BỐN GÓC THAY ĐỔI

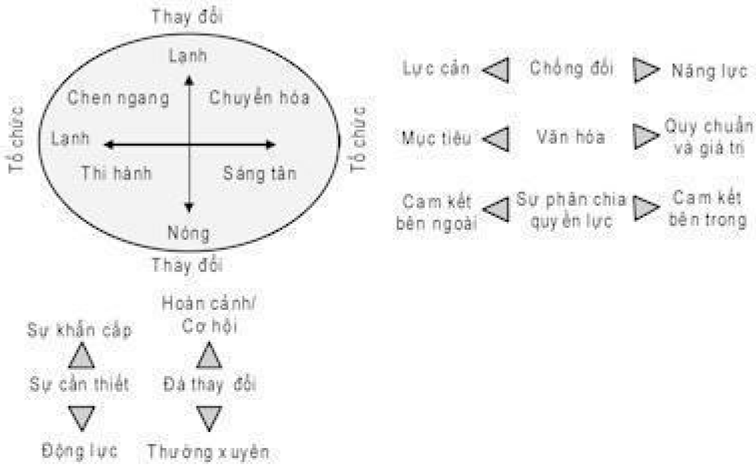


TỔNG QUAN

Tiền đề cơ bản của mô hình này là chiến lược thay đổi thích hợp nhất dựa trên việc một tổ chức là “nóng” hay “lạnh”, và động lực để thay đổi là “nóng” hay “lạnh”. Một tổ chức “lạnh” là nơi mà các luật lệ, quy tắc, hệ thống, cấu trúc và thủ tục chi phối phương hướng, kiểm soát và phối hợp để đạt được kết quả; không có hoặc có rất ít quyết tâm để thực hiện thay đổi. Còn một tổ chức “nóng” chia sẻ những quy chuẩn và giá trị cũng như sự hiểu biết chung về phương hướng khiến cho tổ chức hoạt động.

Một động lực thay đổi “lạnh” là một phản ứng khách quan trước một tình thế khẩn cấp, chẳng hạn khi sắp phá sản, khi có sự giảm mạnh thị phần, doanh thu, lợi nhuận hay có một đe dọa cạnh tranh mới không tránh khỏi. Ngược lại, một động lực thay đổi “nóng” được dẫn dắt chủ yếu bởi những tham vọng cá nhân và nghề nghiệp. Dựa vào những tổ hợp nóng/lạnh của tổ chức và thay đổi, có bốn chiến lược thay đổi khả thi: can thiệp, thi hành, chuyển hóa và sáng tân.

SỬ DỤNG KHI NÀO



Hình 52.1: Bốn góc thay đổi

Mô hình bốn góc thay đổi rất hữu dụng khi cần định hình các yếu tố thay đổi; nhận dạng thành viên tích cực trong quá trình thay đổi; và thiết lập phạm vi và thời gian thay đổi, nhằm tối đa hóa thành công của những nỗ lực thay đổi. Mô hình được sử dụng để xác định chiến lược thay đổi đúng đắn ứng với kiểu thay đổi và kiểu tổ chức được đề xuất cần thay đổi. Mô hình bốn góc thay đổi được chuẩn bị dựa trên những cuộc phỏng vấn với những nhân vật chủ chốt của công ty. Những phân tích về chất lượng này đóng vai trò chính trong việc xác định chiến lược thay đổi phù hợp nhất.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Với việc phân tích cả kiểu tổ chức và kiểu động lực thay đổi, một chiến lược thay đổi thích hợp có thể xác định theo bảng dưới đây:

Tổ chức "nóng" sẵn sàng cho thay đổi	Tổ chức "nóng" bị thúc ép phải thay đổi
Dựa vào năng lực và tham vọng để tạo dựng một tầm nhìn dài hạn và hiện thực hóa nó. Động lực nhằm đem lại điều mới mẻ. Sự cởi mở từ dưới lên trên khơi dậy sáng tạo. Mục đích cuối cùng được để ngỏ cho thay đổi.	Sử dụng hiệu quả những ý tưởng sẵn có theo mục đích cuối cùng. Sự tham gia dựa trên những đích cuối rõ ràng. Tham gia với số lượng lớn nhưng do áp lực thời gian nên thường ít có dịp lên tiếng.
ĐỔI MỚI	**CHUYỂN HÓA**
Tổ chức "lạnh" sẵn sàng cho thay đổi	**Tổ chức "lạnh" bị thúc ép phải thay đổi**
Vận động cả tổ chức để làm rõ quyết định thay đổi. Thực hiện từ trên xuống dưới, do các nhà quản lý dẫn dắt, thuyết phục nhân viên thông qua quản lý tầm trung.	Xây dựng và thực hiện thay đổi từ trên xuống dưới. Nhân viên chỉ được hỏi về những vấn đề liên quan đến những hệ quả đối với hoạt động của một mục tiêu cuối cùng nhất định.
THỰC HIỆN	**CAN THIỆP**

Hình 52.2. Bốn chiến lược thay đổi

KẾT LUẬN

Mô hình bốn góc thay đổi thường được sử dụng cùng với các mô hình khác và những phương pháp quản lý thay đổi. Ví dụ như Tám bước thay đổi của Kotter(1990) (xem Chương 35).

Bên cạnh mô hình này, phong cách và các ưu tiên trong quản lý cần phải được phản ánh trong các phương thức quản lý sự thay đổi. Sự lệch pha giữa tổ chức và thay đổi đề xuất, cộng với những cảm nhận và phong cách cá nhân của nhà quản lý có thể cản trở quá trình. Lưu ý rằng sự thay đổi "lạnh" dễ dàng hoạch định và truyền đạt hơn là thay đổi "nóng", và nhiều tổ chức tin rằng họ "nóng" hơn thực tế.

Bên cạnh việc xác định trước sự thay đổi "nóng" hay "lạnh", các tổ chức không nên loại bỏ giải pháp "hâm nóng" hay "làm mát" trước khi tiến hành quá trình thay đổi, dù nó có đang ở trạng thái lạnh hay nóng.

THAM KHẢO

Kotter, J.P.(1990) *A Force for Change* (tạm dịch: Sức mạnh thay đổi: Lãnh đạo khác quản lý như thế nào). New York: Free Press.

53. DÒNG TIỀN CHIẾT KHẤU



TỔNG QUAN

Đây là một phương pháp đánh giá được sử dụng để ước tính mức độ hấp dẫn của một cơ hội đầu tư. Phân tích dòng tiền chiết khấu (Discounted cash flow analysis – DCF) là sự đánh giá các dòng tiền ròng tương lai sinh ra bởi một kế hoạch tài chính bằng cách chiết khấu chúng về giá trị thực tại. Phương pháp này sử dụng những dự đoán về dòng tiền tự do trong tương lai và chiết khấu chúng (thường bằng cách sử dụng bình quân gia quyền của chi phí vốn) để đưa về giá trị hiện tại, từ đó giúp đánh giá tiềm năng của việc đầu tư. Nếu giá trị thu được qua phân tích của DCF cao hơn chi phí hiện tại của đầu tư, đây có thể sẽ là một cơ hội tốt. DCF tính toán lợi nhuận trong tương lai theo giá trị đồng tiền hiện tại.

SỬ DỤNG KHI NÀO

DCF được sử dụng trong phân bổ ngân sách vốn hay quyết định đầu tư nhằm:

• Xác định những dự án đầu tư nào công ty nên thực hiện;

• Xác định tổng chi phí vốn; và

• Xác định danh mục đầu tư nên được cấp vốn ra sao.

Một chi phí liên quan là chi phí trong tương lai đã được lường trước, chi phí này sẽ khác các tình huống giả định. Phương pháp DCF là một cách tiếp cận tới giá trị mà theo đó dòng tiền dự kiến trong tương lai được chiết khấu với tỷ lệ lãi suất phản ánh những rủ ro có thể nhận biết của dòng tiền. Tỷ lệ lãi suất này tương ứng với giá trị của đồng tiền theo thời gian (nhà đầu tư có thể đã đầu tư vào những cơ hội khác) và bảo hiểm rủi ro.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Dòng tiền chiết khấu có thể được tính toán bằng cách dự đoán tất cả các dòng tiền trong tương lai và xây dựng một giả thiết đã được tính toán về giá trị hiện tại của dòng tiền tương lai xác định theo công thức sau:

$$\sum_{i}^{n} \frac{\text{Dòng tiền tương lai}}{\text{Tỉ lệ chiết khấu}}$$

Tỷ lệ chiết khấu có thể được xác định dựa trên tỷ lệ lãi suất ngoài rủi ro cộng với tỷ lệ bảo hiểm rủi ro. Dựa trên nguyên tắc kinh tế là đồng tiền sẽ mất giá theo thời gian (giá trị thời gian của đồng tiền), nghĩa là mọi nhà đầu tư thích nhận tiền vào hôm nay hơn ngày mai, một tỷ lệ bảo hiểm được thêm vào tỷ lệ chiết khấu để bù đắp một khoản nhỏ cho việc nhận tiền trong tương lai chứ không phải hiện tại. Bảo hiểm này chính là bảo hiểm ngoài rủi ro.

Tiếp đó, một lượng đền bù nhỏ được thêm vào để chống lại rủi ro dòng tiền trong tương lai có thể không thành hiện thực, vì vậy các nhà đầu tư không nhận được chút tiền nào. Khoản đền bù này được gọi là bảo hiểm rủi ro, nó phản ánh những chi phí cơ hội của nhà đầu tư.

Hai khoản đền bù này, bao gồm bảo hiểm ngoài rủi ro và bảo hiểm rủi ro, cùng quyết định tỷ lệ chiết khấu. Với tỷ lệ chiết khấu này, dòng tiền tương lai sẽ được chiết khấu về giá trị hiện tại. Xem hình dưới về ví dụ tính toán:

Thời gian	t	t+1	t+2	t+3	t+4...n
Đầu tư	-15.000	-5.000	-5.000		
Dòng tiền		2.000	4.000	4.000	5.000
Tổng dòng tiền	-15.000	-3.000	-1.000	4.000	5.000
Tỷ lệ chiết khấu = 10%					
Tỷ lệ chiết khấu (1/ (1+10%)^n)	0	0.91	0.83	0.75	0.68
Giá trị hiện tại ròng (NPV)	15.000-	2.727-	826-	3.005	34.151
Tổng NPV	18.602				

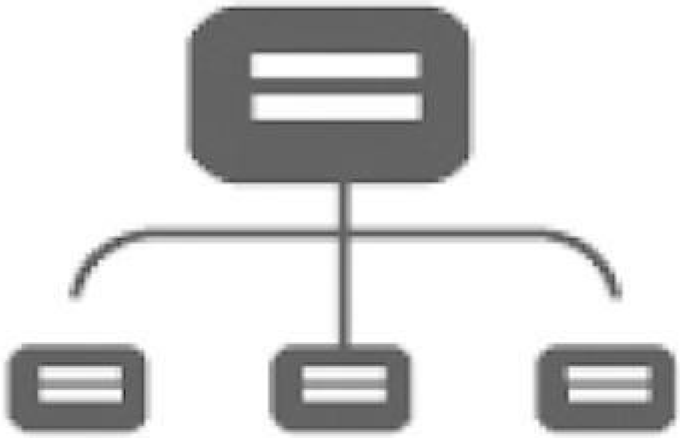
KẾT LUẬN

Các mô hình DCF đầy sức mạnh, nhưng chúng cũng có những điểm yếu. DCF chỉ là một công cụ đánh giá cơ học, kết quả của nó hoàn toàn phụ thuộc vào dữ liệu đầu vào. Chỉ một sự thay đổi nhỏ trong đó cũng có thể dẫn đến những thay đổi lớn giá trị của công ty. Tỷ lệ chiết khấu rất khó tính toán. Những dòng tiền trong tương lai cũng khó dự đoán, đặc biệt nếu phần lớn những dòng tiền chảy vào chỉ nhận được sau năm đến mười năm.

THAM KHẢO

Brealey, R.A and Myers, S.C (2003) *Principles of Corporate Finance* (tạm dịch: Các nguyên tắc tài chính doanh nghiệp), 7th edition. London: McGraw-Hill.

54. KAIZEN/GEMBA



TỔNG QUAN

Kaizen hiểu theo nghĩa đen là thay đổi (kai) để trở nên tốt (zen). Các yếu tố chính của Kaizen bao gồm: chất lượng, nỗ lực, sự sẵn sàng thay đổi và trao đổi thông tin. Nhà Gemba, nền móng của Kaizen có năm yếu tố chính:

• Làm việc nhóm;

• Kỷ luật cá nhân;

• Tinh thần đã được cải thiện;

• Các chu trình chất lượng; và

• Gợi ý cải tiến.

Dựa trên nền tảng này, Kaizen tập trung vào việc loại bỏ muda (lãng phí và thiếu hiệu quả), vào khung 5-S dành cho quản lý nội bộ và chuẩn hóa.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Kaizen có thể được sử dụng để giải quyết một số loại vấn đề: quy trình thiếu hiệu quả, vấn đề chất lượng, hàng tồn kho lớn, vấn đề trong giao hàng và thời gian sản xuất. Người lao động được động viên để đưa ra đề xuất cho những cải thiện lớn nhỏ trong buổi gặp mặt hàng tuần (những buổi Kaizen). Kaizen đề xuất loại bỏ muda (lãng phí và thiếu hiệu quả) trước tiên. Các loại lãng phí bao gồm:



Hình 54.1: Mô hình Kaizen/ Gemba

• Những sản phẩm lỗi. Những khiếm khuyết về chất lượng khiến khách hàng không chấp nhận sản phẩm đã làm. Những cố gắng bị lãng phí khi tạo ra những sản phẩm lỗi. Một quy trình quản lý lãng phí mới cần được bổ sung nhằm tận dụng vài giá trị của những sản phẩm không mong muốn này.

• Sản xuất dư thừa. Sự sản xuất hay tiêu dùng vật chất trước khi thực sự cần thiết. Đây là sự lãng phí nguy hiểm nhất của công ty, bởi vì nó che giấu những vấn đề trong sản xuất. Các sản phẩm dư thừa phải được lưu trữ, quản lý và bảo vệ.

• Vận tải. Mỗi khi sản phẩm được vận chuyển, nó phải chịu nguy cơ bị hủy hoại, thất lạc, trì hoãn,... cũng như một chi phí không tạo ra giá trị gia tăng. Vận chuyển góp phần vào việc biến sản phẩm thành thứ mà khách hàng sẵn sàng mua.

• Chờ đợi. Đề cập đến thời gian công nhân chờ đợi các nguồn lực, việc xếp hàng chờ tiêu thụ hết sản phẩm, cũng như phần vốn dành cho hàng hóa và dịch vụ chưa được chuyển đến cho khách hàng. Thường phải có những quy trình quản lý sự chờ đợi này.

• Dư thừa hàng tồn kho. Bất kể là dưới dạng nguyên liệu thô, bán thành phẩm hay thành phẩm, dư thừa hàng tồn kho tương ứng với chi phí vốn chưa tạo ra được lợi tức cho cả người sản xuất và khách hàng. Nếu một trong ba yếu tố trên không được xử lý tích cực để tạo ra giá trị, nó sẽ trở nên lãng phí.

• Sự vận động. Ngược lại với vận tải, vận động muốn nói tới công nhân hay trang thiết bị, tương ứng với thiệt hại, hao mòn và an toàn. Nó cũng bao gồm tài sản cố định và những chi phí xuất hiện trong quá trình sản xuất.

• Sản xuất vượt quá. Sử dụng nguồn lực đắt đỏ và giá trị hơn yêu cầu của công việc, hay thêm vào những chi tiết thiết kế khách hàng không cần. Có một vấn đề với yếu tố này. Mọi người có thể cần thiết thực hiện những công việc vượt quá tiêu chuẩn chất lượng yêu cầu để đảm bảo năng lực. Chi phí đào tạo này có thể được dùng để bù đắp cho sự lãng phí khi sản xuất vượt quá.

Sau khi giảm thiểu sự lãng phí, việc quản lý nội bộ hiệu quả được đề ra dựa trên phương thức 5-S bao gồm:

• Seiri – sự ngăn nắp. Phân loại những gì cần cho công việc và những gì không. Điều này làm công việc đơn giản hơn.

• Seiton – sự thứ tự. Có thể tăng hiệu quả bằng việc sắp xếp có chủ ý vị trí của các nguyên liệu, trang thiết bị, hồ sơ, …

• Seiso – sự sạch sẽ. Mọi người nên giúp giữ mọi thứ sạch sẽ, ngăn nắp, gọn ghẽ và ưa nhìn.

• Seiketsu – việc dọn dẹp được chuẩn hóa. Quy tắc và thể chế hóa của việc giữ mọi thứ sạch sẽ và gọn gàng, như một phần của quản lý thị giác là một phương thức hiệu quả để cải thiện không ngừng.

• Shitsuke – kỷ luật. Trách nhiệm cá nhân trong việc làm theo bốn chữ S trên có thể tạo thành hay phá vỡ thành công của việc quản lý.

Phần cuối cùng của ngôi nhà Gemba là chuẩn hóa. Sự chuẩn hóa việc thực hiện và thể chế hóa năm chữ S sẽ tạo điều kiện cho mọi người trong tổ chức, gồm cả những người mới liên tục cải thiện. Quản lý cấp cao có vai trò quan trọng trong việc giữ gìn và hành động để Kaizen, phương pháp 5-S và việc chuẩn hóa công việc được thực hiện và phối hợp rộng khắp.

Việc thực hiện chính xác khái niệm Kaizen sẽ đem đến:

• năng suất được tăng thêm;

• chất lượng được cải thiện;

• an toàn hơn;

• chuyển hàng nhanh hơn;

• chi phí thấp hơn;

• khách hàng hài lòng hơn; và

• tinh thần làm việc của nhân viên được cải thiện và tăng thêm thỏa mãn với công việc.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Các bước sau nên được thực hiện trong các sự kiện Kaizen:

• Xác định vấn đề và mục tiêu của sự kiện.

• Phân tích thực tế.

• Đề xuất những giải pháp khả thi.

• Lên kế hoạch cho giải pháp.

• Thực hiện giải pháp.

• Kiểm tra và đảm bảo giải pháp.

Việc giải pháp được kiểm tra và đảm bảo rất quan trọng. Trong bước cuối cùng của một sự kiện Kaizen, mọi người bắt đầu tìm kiếm những cơ hội cho các sự kiện Kaizen mới, điều này có thể ngăn trở quá trình đưa những tiến bộ này vào hoạt động thực tiễn.

KẾT LUẬN

Triết lý Kaizen phối hợp tốt với tốc độ thay đổi ở cấp độ hoạt động trong tổ chức. Khả năng duy trì những tiến bộ đã được đề xuất và thực hiện bởi mọi người tại nơi làm việc có lẽ là luận điểm mạnh mẽ nhất của Kaizen. Sự đơn giản tuyệt đối của nó khiến việc thực hiện dễ dàng, mặc dù một vài nền văn hóa không thể tiếp nhận một mức độ kỷ luật cá nhân cao như người Nhật có thể làm.

Kaizen có nhiều khả năng trong những tình huống thay đổi từ từ hơn trong những tình huống thay đổi đột ngột. Một nền văn hóa tập trung vào những thành công ngắn hạn hay đột phá không phải môi trường lý tưởng cho Kaizen. Sự hợp tác và kỷ luật lan rộng ở mọi cấp của tổ chức là yếu tố then chốt cho thành công của tổ chức đó.

THAM KHẢO

Lmai, M.(1997) *Gemba Kaizen: A commonsense, low-cost approach to management* (tạm dịch: Gemba Kaizen: Một cảm nhận chung, phương pháp quản lý có chi phí thấp). London: McGraw-Hill.

55. NHỮNG VAI TRÒ QUẢN LÝ CỦA MINTZBERG



TỔNG QUAN

Từ những năm đầu thế kỷ hai mươi, nhà tư bản công nghiệp người Pháp Henri Fayol đã miêu tả nhiệm vụ của các nhà quản lý như một sự kết hợp giữa việc tổ chức, sắp xếp, hoạch định, điều chỉnh và chỉ huy. Thế nhưng Mintberg lại không tin rằng năm hoạt động này bao trùm toàn bộ những gì nhà quản lý thường xuyên phải thực hiện. Dựa vào những cơ sở được tìm ra bằng nghiên cứu rộng, Mintzberg tạo ra một loạt các câu hỏi tự nghiên cứu dành cho các nhà quản lý. Bằng việc xem xét những câu hỏi với mối liên hệ thực tế, chứ không phải những "thần thoại" về cách các nhà quản lý định làm việc, họ được khuyến khích tìm ra cách để tránh khỏi những vấn đề tiềm ẩn.

Mintzberg nhận dạng mười vai trò của nhà quản lý, sử dụng quyền lực và địa vị chính thức làm điểm khởi đầu. Những vai trò này được chia thành ba vai trò liên kết cá nhân, mỗi vai trò lần lượt dẫn đến ba vai trò thông tin, tiếp theo là bốn vai trò quyết định, như được biểu diễn trong bảng.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Thần thoại thứ nhất:

Các nhà quản lý là những người hoạch định có hệ thống và biết suy nghĩ.

Sự thật

Các nhà quản lý làm việc với cường độ liên tục, những hoạt động của họ được đặc trưng bởi sự ngắn gọn, đa dạng và gián đoạn; họ chủ yếu thiên về hành động, họ không thích những hoạt động cần nghiền ngẫm.

Thần thoại thứ hai:

Các nhà quản lý hiệu quả không làm những công việc thông thường.

Sự thật

Các nhà quản lý thực hiện một số công việc thông thường, bao gồm thủ tục và nghi lễ, việc thương thảo và xử lý thông tin mềm kết nối tổ chức với môi trường của nó.

Thần thoại thứ ba:

Các nhà quản lý cấp cao cần những thông tin tổng hợp, tốt nhất là được cung cấp bởi một hệ thống thông tin quản lý chính thức.

Sự thật

Các nhà quản lý thích thông tin bằng lời nói, những cuộc gọi điện hay gặp mặt hơn là văn bản.

Thần thoại thứ tư:

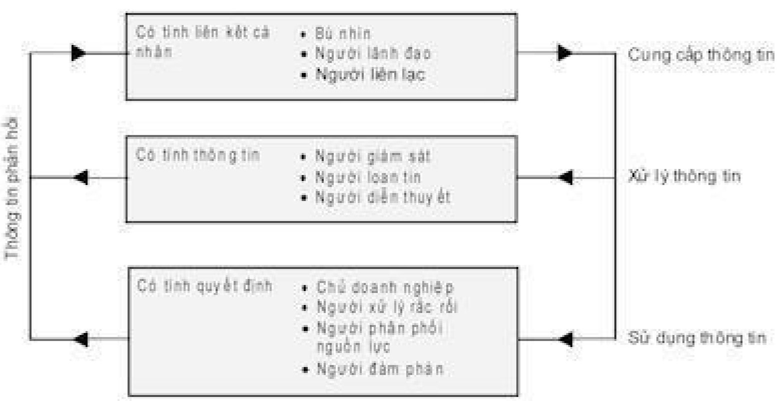
Quản lý là một môn khoa học và là một nghề.

Sự thật:

Các chương trình quản lý (quản lý thời gian, xử lý thông tin, ra quyết định, v.v...) đều bị khóa chặt trong đầu óc họ.

Hình 55.1: Các thần thoại về quản lý

Ý tưởng chính là bằng việc một nhà quản lý thực hiện vai trò của mình, những mặt này sẽ tập hợp thành một tổng thể tích hợp để phản ánh những khả năng của nhà quản lý trong vai trò đó. Nhờ vậy, ở một mức độ nào đó chúng được sử dụng như những tiêu chuẩn để đánh giá sự thể hiện của nhà quản lý trong vai trò của họ.



Hình 55.2: Mô hình các vai trò quản lý của Mintzberg

Có tính liên kết cá nhân	
Bù nhìn	Dựa trên địa vị và quyền lực, nhà quản lý là biểu tượng của tổ chức trong các nhiệm vụ xã hội, truyền bá, nghi lễ hay dính đến luật pháp.
Người lãnh đạo	Nhà quản lý lãnh đạo tổ chức. Vai trò này nằm giữa mối quan hệ nhà quản lý – cấp dưới, và quyền lực quản lý. Nhà quản lý định hình những hoạt động, cấu trúc và hoàn cảnh mà cấp dưới sẽ làm việc, động viên và kỷ luật họ, đồng thời cố gắng cân bằng nhu cầu của cấp dưới và tổ chức để hoạt động hiệu quả.
Người liên lạc	Nhà quản lý này giống như một trung tâm thông tin liên lạc. Những kỹ năng xây dựng mạng lưới quan hệ để định hình và duy trì những sự giao thiệp bên trong và ngoài để trao đổi thông tin là tối quan trọng.

Có tính chất thông tin	
Người giám sát	Nhà quản lý tìm kiếm/thu thập thông tin từ nhiều nguồn để đánh giá hiệu suất, sự thịnh vượng và vị thế của tổ chức. Vai trò này bao gồm xây dựng và sử dụng một hệ thống thông tin thông minh bằng việc xây dựng các mối quan hệ và giúp đỡ cấp dưới để cung cấp những thông tin liên quan.
Người loan tin	Nhà quản lý mang những quan điểm bên ngoài vào trong tổ chức của họ và đẩy mạnh dòng chảy thông tin nội bộ giữa cấp dưới (dựa vào thực tế hay giá trị). Vai trò này bao gồm việc chia sẻ và phát tán, đồng thời biến đổi và đồng hóa thông tin. Các kỹ năng liên lạc – cả trong và ngoài tổ chức – là tối quan trọng với vai trò này.
Người diễn thuyết	Nhà quản lý đại diện cho tổ chức đưa thông tin đến những người ngoài tổ chức. Với những người ngoài, nhà quản lý là chuyên gia trong lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Vai trò này cần những kỹ năng của người đại diện và khả năng thu hút những người khác trong tổ chức của mình.
Có tính chất quyết định	
Chủ doanh nghiệp	Là người khởi tạo hay người thay đổi, nhà quản lý thiết kế và khởi tạo nhiều những thay đổi có kiểm soát trong tổ chức. Những kẽ hở được phát hiện, những chương trình cải tiến được xác định và một chuỗi những quyết định liên quan được tiến hành nhằm đạt được tiến bộ thực sự. Vai trò này đòi hỏi việc thiết kế và phối hợp những chương trình thay đổi, bao gồm ủy thác trách nhiệm và trao quyền cho nhân viên.
Người xử lý rắc rối	Nhà quản lý nắm quyền khi tổ chức bất ngờ "va vào tảng băng ngầm", và không có một phản ứng nào được lập trình rõ ràng. Rắc rối có thể đến từ nhân viên, các nguồn lực hay những sự kiện bất ngờ. Vai trò này đòi hỏi sự bình tĩnh, khả năng đánh giá và xử lý vấn đề.
Người phân phối nguồn lực	Nhà quản lý trông nom việc phân bổ tất cả các nguồn lực (tiền bạc, nhân viên, danh tiếng, v.v...) và sắp đặt các thứ tự ưu tiên hoạt động. Vai trò này gồm có sắp xếp thời gian, lên chương trình làm việc và ủy quyền hoạt động.
Người đàm phán	Nhà quản lý thay mặt tổ chức chịu trách nhiệm những hoạt động đàm phán quan trọng với những tổ chức khác.

Hình 55.2: Mô hình các vai trò quản lý của Mintzberg

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Giá trị chủ yếu của mô hình này là cung cấp cho các nhà quản lý một cơ sở nhận định. Cân nhắc công việc: những vai trò nào hoàn thành? Lần lượt xem xét từng vai trò, và tự cho điểm trên thang điểm mười cho mỗi vai trò. Điểm số thấp chỉ ra những mặt yếu, cụ thể là những mặt cần chú ý nhiều hơn.

Những vai trò quản lý của Mintzberg không phải là một quy tắc. Ngược lại, chúng được sử dụng như một chiếc gương soi, cung cấp cho các nhà quản lý hiểu biết sâu sắc về cách họ sử dụng thời gian như thế nào, cho những hoạt động nào và thông qua những vai trò nào. Chú ý tới những vấn đề tiềm ẩn đưa các nhà quản lý tiến sát đến việc giải quyết chúng. Với việc xua đi những chuyện thần thoại và nhấn mạnh vào thực tế của công việc, các nhà quản lý tập trung vào việc tránh xa những cạm bẫy và làm việc hiệu quả hơn.

KẾT LUẬN

Mặc dù số lượng các trường quản lý tăng theo cấp số nhân, theo Mintzberg, phần lớn chúng tập trung

vào việc truyền đạt lại kiến thức của những lĩnh vực chuyên biệt chẳng hạn như kế toán hay marketing, mà không phải là những kỹ năng cần cho quản lý: giải quyết bất đồng, tạo lập mạng lưới thông tin và phát tán thông tin. Mô hình này khẳng định rằng các nhà quản lý cần phải trở thành những nhà tổ chức có kiến thức rộng và những chuyên gia, bởi vì sự thiếu hoàn hảo của hệ thống và áp lực môi trường. Do vậy, hiện tại việc các nhà quản lý có thể học ngay trong lúc làm việc chỉ có trong suy nghĩ. Một vài nghiên cứu đã khẳng định học thuyết của Mintzberg, nhưng chúng cũng chỉ ra rằng trọng tâm của mỗi vai trò quản lý cụ thể phụ thuộc vào cấp bậc của nhà quản lý.

THAM KHẢO

1. Fayol, H. (1949) *General and Industrial Management* (tạm dịch: Quản lý chung và quản lý trong ngành công nghiệp) London. Pitman Publishing Company.

2. Mintzberg, H.(1983) *Structure in Fives: Designing effective organizations* (tạm dịch: Năm nguyên tắc cấu trúc: Tạo dựng một tổ chức hiệu quả) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

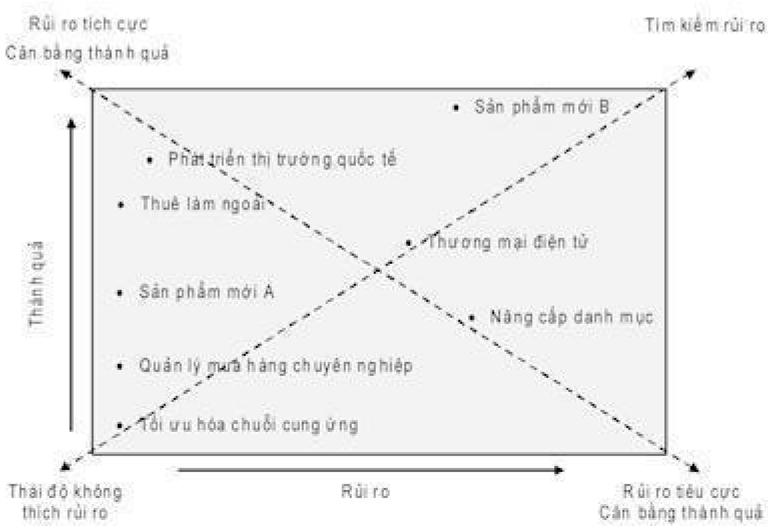
3. Mintzberg. H.(1990) *Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations* (tạm dịch: Quản lý của Mintzberg: Trong thế giới xa lạ của các công ty) New York: Free Press.

56. PHÂN TÍCH RỦI RO VÀ THÀNH QUẢ



TỔNG QUAN

Phân tích rủi ro và thành quả thể hiện thành quả tiềm năng của những lựa chọn chiến lược khi tính đến các rủi ro liên quan. Kết quả là có thể đánh giá độ hấp dẫn của những lựa chọn chiến lược, và dựa vào đó để quyết định việc phân phối nguồn lực. Phân tích rủi ro và thành quả hoạt động cùng phương thức với một phân tích rủi ro và lợi nhuận để đánh giá các sản phẩm tài chính như các hợp đồng hay các lựa chọn.



Hình 56.1: Mô hình phân tích rủi ro và thành quả

Phân tích rủi ro và thành quả có thể được thực hiện ở bất cứ cấp độ cụ thể nào. CEO có thể thể hiện nó trên mặt sau của phong bì, hoặc có thể yêu cầu đội phân tích làm các phân tích sâu sắc hơn, bao gồm cả nghiên cứu thị trường trên diện rộng, tính toán ROI, phát triển các kịch bản và phân tích độ nhạy cảm. Các bước cơ bản vẫn hoàn toàn như nhau.

Bằng việc sử dụng công cụ này có thể so sánh những dự án thuộc các loại hình hoàn toàn khác nhau cũng như các dự án liên kết. Việc liên kết các dự án có thể dẫn tới sự phân bổ các nguồn lực cân bằng hơn và phù hợp cho những rủi ro có thể chấp nhận được. Tuy nhiên, mô hình này không thể chỉ ra dung sai của rủi ro và thành quả nếu những lựa chọn chiến lược cụ thể lại được liên kết trong các mô hình khác nhau. Mối tương quan giữa các lựa chọn chiến lược không được xem xét tới.

SỬ DỤNG THẾ NÀO

Các nhà quản lý và/hoặc các nhà phân tích nên đưa ra một danh sách các lựa chọn chiến lược có thể nhìn nhận được và những thành quả tiềm tàng. Ví dụ, các lựa chọn có thể bao gồm: phát triển thị trường quốc tế; giới thiệu sản phẩm mới, chuyên nghiệp hóa bộ phận mua hàng, hoặc thuê làm bên ngoài. Cùng với đó là các khoản đầu tư, tăng tiết kiệm và giảm chi phí thể hiện những thành quả tiềm tàng có thể tính toán được. Thêm nữa, các lựa chọn có thể được xếp loại dựa trên các yếu tố định tính như hình ảnh được cải thiện, sự mở rộng tự do chiến lược lâu dài hoặc phát triển khả năng trong các lĩnh vực mới (như công nghệ).

Một phân tích kỹ lưỡng cần được thực hiện cho từng lựa chọn chiến lược nhằm đánh giá các rủi ro liên quan. Những yếu tố cần được xem xét bao gồm mức độ đầu tư, các mối đe dọa trong ngành, chi phí cơ hội từ các lựa chọn khác, ảnh hưởng từ những mối quan hệ trong chuỗi cung ứng và các rào cản của việc từ bỏ.

Khi tất cả các lựa chọn đã được thể hiện trên biểu đồ phân tích rủi ro và thành quả (xem Hình 56.1), một quá trình tư duy động não sẽ hữu ích cho việc giảm thiểu các rủi ro liên quan tới các lựa chọn có khả năng đạt thành quả tiềm tàng cao. Tương tự, cần tìm ra phương pháp nâng cao thành quả của các lựa chọn tương đối an toàn. Mô hình phân tích rủi ro và thành quả có thể được mở rộng sang khía cạnh thứ ba và trở thành phân tích rủi ro và nguồn lực tạo ra thành quả. Lượng nguồn lực cần thiết sẽ được thể hiện trong một biểu đồ với kích thước mở. Các lựa chọn cần nhiều nguồn lực được thể hiện với kích thước lớn hơn so với các lựa chọn cần ít nguồn lực hơn. Điều này cho phép các công ty bù trừ rủi ro, thành quả và nguồn lực hoặc tìm ra lựa chọn tốt nhất.

Mục tiêu cơ bản là cân bằng rủi ro, thành quả và nguồn lực dựa trên danh mục các rủi ro định trước của công ty. Các công ty e ngại rủi ro sẽ tập trung vào các quyết định hướng đến sự tồn tại lâu dài của mình, vì vậy sẽ chấp nhận thành quả ít hơn. Một công ty có tinh thần kinh doanh và tìm kiếm rủi ro sẽ chấp nhận rủi ro cao và theo đuổi thành quả lớn. Tuy nhiên, nên có sự cân bằng giữa hai lựa chọn trên.

KẾT LUẬN

Một trong những điểm yếu của quản lý chiến lược là ở chỗ các quyết định thường được đưa ra với thông tin giới hạn và thiếu việc xem xét trên nhiều khía cạnh. Lạc quan quá sớm hoặc các dự đoán phi thực tế về thành quả tiềm tàng của các lựa chọn chiến lược đẩy các phân tích rủi ro về phía sau. Mặt khác, các rủi ro ước lượng được lại có chiều hướng bị đánh giá thấp. Kết quả là sự đánh giá quá mức các lựa chọn chiến lược.

Nhược điểm của mô hình này là đánh giá các khía cạnh, rủi ro, thành quả, các nguồn lực có thể là kết quả của các yếu tố phức tạp có liên quan đến nhau. Đối trọng của mỗi yếu tố và mối tương quan giữa

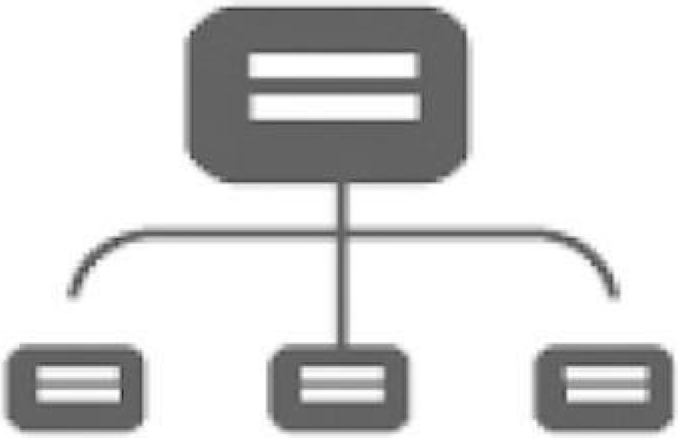
chúng lại thường bị ảnh hưởng bởi cảm xúc.

Để tối ưu hóa tác dụng của việc sử dụng phân tích rủi ro và thành quả, nên so sánh rộng rãi các khả năng có thể nhằm giảm thiểu số lượng các lựa chọn chiến lược. Hơn nữa, các chi tiết của rủi ro và thành quả tiềm ẩn cần được phân tích đầy đủ. Sai lầm lớn nhất là đơn giản hóa thực tiễn và không tập trung đầy đủ vào mối tương quan cũng như sự phức tạp của các yếu tố.

THAM KHẢO

Sperandeo, V. (1984) Trader VIC II: *Principles of professional speculation* (tạm dịch: Trader VIC II: Quy tắc phân tích chuyên nghiệp). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

57. PHÂN TÍCH CĂN NGUYÊN/ PHÂN TÍCH PARETO

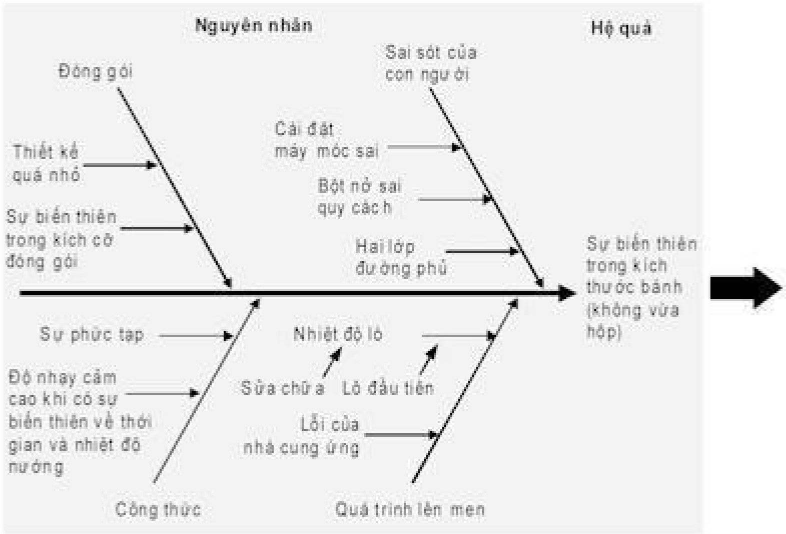


TỔNG QUAN

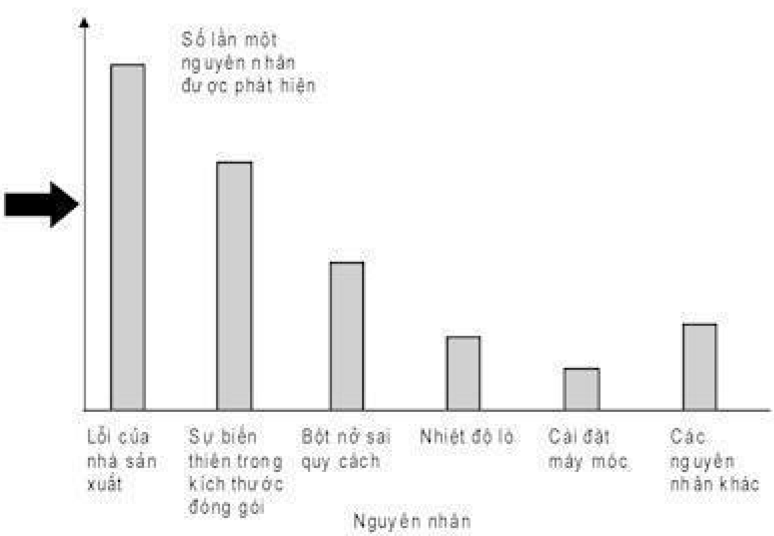
Phân tích căn nguyên (Root Cause Analysis – RCA) là một lớp các phương pháp giải quyết vấn đề nhằm xác định căn nguyên của các vấn đề và sự kiện. Nó dựa trên biểu đồ Ishikawa (biểu đồ xương cá hoặc biểu đồ nguyên nhân hệ quả) được đặt tên theo tác giả Ishikawa (xem Hình 57.1). Biểu đồ Ishikawa chỉ ra nguyên nhân của một sự kiện cụ thể, lần đầu tiên sử dụng vào những năm 1960, và được xem là một trong bảy công cụ quản lý chất lượng cơ bản gồm: biểu đồ tần suất, biểu đồ Pareto, bảng kiểm tra, bảng kiểm soát, biểu đồ phát triển và biểu đồ phân bố. Quy tắc này được sử dụng trong phân tích căn nguyên, cố gắng giải thích các biến thiên trong một quy trình cụ thể. Phân tích này thường được sử dụng trong giai đoạn đầu của dự án tái thiết lập quy trình kinh doanh (BPR) (xem Chương 23) hoặc trong các chương trình quản lý chất lượng, ví dụ như mô hình EFQM (xem Chương 46). Vì vậy, mô hình này được xếp vào mô hình hoạt động.

SỬ DỤNG KHI NÀO

RCA được sử dụng để giải thích các biến thiên trong bất kỳ một quy trình nào (hoặc là kết quả của quy trình đó). Một lượng nhất định những biến thiên là bình thường và không nhất thiết gây ra những cản trở đáng kể. Tuy nhiên, những biến thiên không mong muốn có thể gây ra những thiệt hại hoặc mất mát nặng nề, sự đình trệ hoặc suy giảm năng suất, đặc biệt là nếu nó xảy ra ở những quy trình trọng yếu. Bước đầu tiên cần làm là tìm ra nguyên nhân của sự biến thiên và xác định ảnh hưởng của nó. Nguyên nhân chính, thường là nguyên nhân rất dễ giải quyết, cần được xem xét đầu tiên. Các kỹ năng đặc biệt có giá trị trong việc phân tích những quy trình trọng yếu có thể gây ra những biến thiên không mong muốn.



Hình 57.1a: Biểu đồ nguyên nhân hệ quả



Hình 57.1b: Biểu đồ Pareto

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

RCA thường bắt đầu bằng việc tạo ra một đội dự án, bao gồm các giám đốc, nhà cung cấp, khách hàng và nhân viên. Tiếp theo, đội sẽ xác định vấn đề và quyết định xem biến thiên nào gây ra rối loạn nghiêm trọng nhất trong hệ thống đang xem xét. Sau đó, đội vạch ra sơ đồ quy trình và xác định những vấn đề có thể gây ra biến thiên trong giai đoạn tập hợp dữ liệu chứng cứ. Tiếp đến, việc xác định những vấn đề có thể góp phần tạo ra rắc rối và tìm ra căn nguyên của chúng. Tuy nhiên, nguyên nhân cơ bản nhất có thể không được tìm thấy ngay, trong trường hợp đó, kỹ năng tư duy tập thể rất cần thiết. Theo đó, các căn nguyên đã được xác định (thường có số lượng lớn) sẽ được minh họa trên một tấm bảng trắng để thảo luận và đào sâu các phát hiện. Những kiến nghị cho các giải pháp cần được phát triển và phải được áp dụng vào thực tế.

Các căn nguyên có thể được sắp xếp bằng việc phân loại vào danh mục, và phân biệt giữa các nguyên nhân cơ bản và các hệ quả nhỏ hơn. Điều này cung cấp dữ liệu cần thiết cho việc vẽ biểu đồ “Nguyên nhân và kết quả”. Biểu đồ này cung cấp một cái nhìn tổng thể về các nguyên nhân có thể của sự biến thiên. Cần thiết phải nghiên cứu căn nguyên trong biểu đồ chi tiết để thấy được các nguyên nhân kéo dài của biến thiên. Biểu đồ Pareto thường được dung để trình bày các phát hiện. Phân tích các căn

nguyên nói chung chỉ ra rằng 80% các biến thiên gây ra bởi 20% các căn nguyên.

KẾT LUẬN

Phân tích căn nguyên không phải là phương pháp duy nhất và xác định rõ ràng; có rất nhiều công cụ, quy trình và nghiên cứu khác nhau liên quan đến RCA. Để tối đa hóa hiệu quả của việc sử dụng RCA, lời khuyên ở đây là nên bắt đầu với các quy trình quan trọng nhất và/hoặc những sự biến thiên phiền phức nhất. Điều này đảm bảo rằng việc thành công sẽ nhân lên rộng hơn việc sử dụng mô hình. Tuy nhiên, cần tránh việc truy tìm các nguyên nhân gây biến thiên chỉ tạo ra tác động nhỏ lên thời gian sản xuất, năng suất hay các chi phí.

THAM KHẢO

Blanchard, K.H, Schewe, C., Nelson, R., và Hiam, A., (1996) *Exploring the World of Business* (tạm dịch: Khám phá thế giới Kinh doanh). New York: W.H Freeman.

58. SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY CỦA DE BONO



TỔNG QUAN

Những chiếc mũ tư duy của de Bono thể hiện sáu cách nghĩ về các chiến lược. Eward de Bono (1985) cho rằng nhận thức và suy nghĩ của con người có nhiều loại, nhiều cách thức tiếp cận và xu hướng. Phần lớn con người phát triển những thói quen suy nghĩ làm giới hạn suy nghĩ của mình. De Bono tin rằng bằng việc xác định các cách tiếp cận khác nhau, con người có thể trở nên dễ cộng tác và làm việc năng suất hơn.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Mô hình sáu chiếc mũ tư duy buộc chúng ta phải thoát khỏi cách suy nghĩ thông thường. Làm như vậy, nó giúp chúng ta hiểu được đầy đủ các khía cạnh của một quyết định và thấy những cơ hội mà chúng ta có thể đã bỏ lỡ; các quyết định quan trọng có thể được xem xét dưới nhiều góc nhìn khác nhau. Giả thuyết của mô hình là mọi người có thể ra các quyết định chính xác hơn nếu họ bị buộc phải thoát khỏi các thói quen suy nghĩ của mình. Kỹ thuật này cho phép cảm xúc cần thiết được mang vào các quyết định định lượng thuần túy. Do vậy, lối suy nghĩ không theo lối mòn, sáng tạo được khuyến khích. Hơn nữa, kỹ thuật này còn cho phép đẩy nhanh quá trình ra quyết định

Mũ	Tiêu điểm	Các câu hỏi điển hình
Trắng	• Thông tin/ thực tế • Thiếu thông tin • Các loại thông tin khác nhau	• Chúng ta muốn có thông tin gì? • Chúng ta cần thông tin gì? • Thông tin nào hiện có? • Thông tin nào còn thiếu và làm thế nào chúng ta lấy được chúng?
Đỏ	• Cảm giác • Trực giác	• Chúng ta có những cảm xúc gì? • Chúng ta có tận tâm với vấn đề không? • Trực giác của chúng ta nói gì?
Đen	• Khó khăn • Tại sao nó sẽ không hoạt động • Nguy hiểm	• Những rủi ro là gì? • Những khó khăn là gì? • Các vấn đề tiềm ẩn là gì? • Ý kiến đó có phù hợp với cách chúng ta làm việc không?
Vàng	• Ưu thế • Lạc quan • Tại sao nó sẽ hoạt động • Tìm ra các cơ hội	• Những ưu thế là gì? • Những mặt tốt là gì? • Nó khả thi như thế nào? • Những cơ hội tiềm năng là gì?
Xanh lục	• Các khả năng • Tăng trưởng • Các ý tưởng mới • Suy nghĩ sáng tạo	• Có những khả năng nào? • Chúng ta có thể thách thức tình trạng hiện tại không?
Xanh lam	• Quản lý giao tiếp • Tổng kết và kết luận	• Các điểm tập trung là gì? • Chúng ta có thể tổng kết không? • Chúng ta có thể rút ra kết luận gì? • Chúng ta tiếp tục ra sao?

Hình 58.1: Sáu chiếc mũ tư duy của De Bono

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Sáu chiếc mũ tư duy có thể được sử dụng tại một cuộc họp, một hội thảo hoặc một phiên động não, nhưng đồng thời có thể được dùng bởi các cá nhân. Mỗi chiếc mũ là một cách suy nghĩ. Nếu sử dụng trong một nhóm, mỗi người tham dự sẽ đội chiếc mũ giống nhau trong cùng một thời điểm.

De Bono phân biệt các chiếc mũ suy nghĩ như sau:

• Mũ trắng (thực tế): Với chiếc mũ trắng, một người có thể tập trung vào các dữ liệu hiện có. Phân tích thông tin và xem xét những điều có thể được rút ra

• Mũ đỏ (cảm xúc): Với chiếc mũ đỏ, một người có thể xem xét vấn đề bằng trực giác và cảm xúc. Cố gắng tưởng tượng những người khác sẽ phản ứng cảm tính như thế nào và cố gắng hiểu những phản ứng đó.

• Mũ đen (chỉ trích): Với chiếc mũ đen, một người có thể xem xét tất cả các nhược điểm trong một

quyết định. Xem xét một cách thận trọng và mang tính đề phòng: tại sao nó hoạt động? Chỉ ra các điểm yếu trong một kế hoạch

• Mũ vàng (chủ động): Với chiếc mũ vàng, một người có thể suy nghĩ chủ động. Xem xét theo một quan điểm lạc quan và cố gắng thấy hết các lợi ích của quyết định.

• Mũ xanh lục (sáng tạo): Với chiếc mũ xanh lục, một người sẽ suy nghĩ một cách sáng tạo. Tạo ra các giải pháp cho vấn đề theo cách suy nghĩ tự do.

• Mũ xanh lam (kiểm soát quá trình): Chiếc mũ này dành cho chủ tọa cuộc họp hay hội thảo. Người chủ tọa sẽ can thiệp vào quá trình và nói khi nào cần đổi những chiếc mũ.

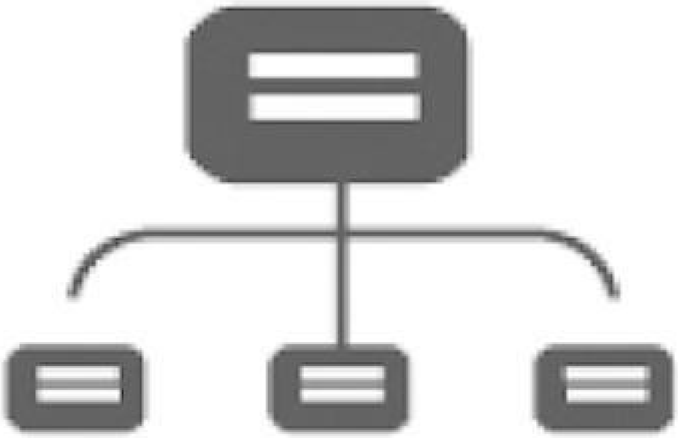
KẾT LUẬN

Mô hình này cho phép suy nghĩ theo rất nhiều cách, ví dụ cho phép một vấn đề được xem xét từ nhiều góc độ. De Bono cho rằng yếu tố quan trọng nhất để sử dụng thành công mô hình này là lựa chọn một tiêu điểm có chủ đích trong suốt cuộc thảo luận. Một cách tiếp cận cụ thể cần được lựa chọn sao cho phù hợp với yêu cầu trong từng giai đoạn của cuộc thảo luận. Do vậy, một cuộc thảo luận có thể bắt đầu với một chiếc mũ để phát triển các mục tiêu, trong khi một chiếc mũ khác có thể được sử dụng để thu thập các phản ứng và quan điểm. Bằng việc lựa chọn một tiêu điểm có chủ đích trong suốt mỗi giai đoạn của cuộc thảo luận, mọi người sẽ đồng thời tập trung vào cùng một khía cạnh ”của”vấn đề” và do đó trở nên dễ hợp tác hơn trong việc giải quyết và tìm ra một”giải pháp”.

THAM KHẢO

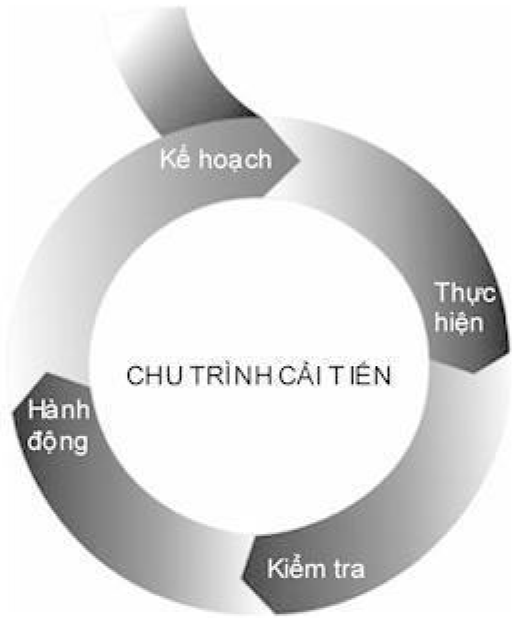
Bono, E. De (1985) *6 Thinking Hats* (tạm dịch: Sáu chiếc mũ tư duy). London: Little, Brown.

59. VÒNG TRÒN DEMING: LÊN KẾ HOẠCH – THỰC HIỆN – KIỂM TRA – HÀNH ĐỘNG



TỔNG QUAN

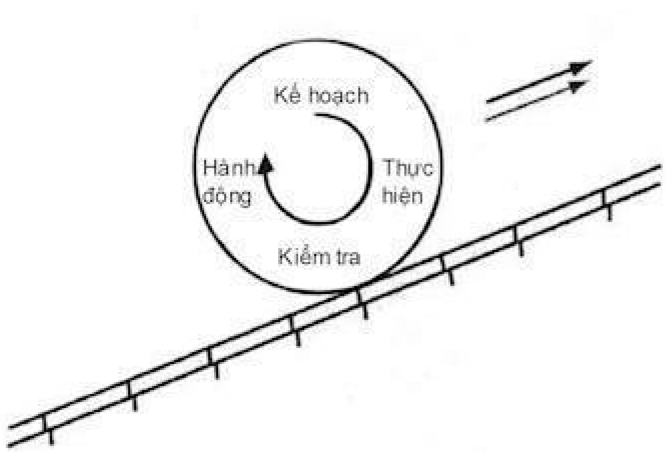
Vòng tròn Deming hay vòng tròn Lên kế hoạch - Thực hiện – Kiểm tra – Hành động (vòng tròn PDCA) có thể được sử dụng như một phương pháp để cơ cấu các dự án cải tiến. Nó được dùng để chỉ một chuỗi logic gồm bốn bước lặp đi lặp lại của quá trình học hỏi và cải thiện: hoạch định, thực hiện, kiểm tra và hành động. Hoạch định (kế hoạch) cho việc cải thiện một hành động cần được tiếp nối bởi việc thực hiện hành động đó (thực hiện) theo như kế hoạch. Sau đó, một người cần đánh giá và nghiên cứu (kiểm tra) kết quả đạt được và sự cải thiện. Hành động sau đó phải được tiến hành (hành động) theo hướng áp dụng các mục tiêu và/ hoặc sự cải thiện. Những bài học rút ra cần được ứng dụng trong hoạnh định các hoạt động mới.



Hình 59.1: Vòng tròn Deming hay vòng tròn bốn bước PDCA

SỬ DỤNG KHI NÀO

Vòng tròn PDCA cho phép một tổ chức quản lý các sáng kiến cải thiện theo cách có trật tự. Khi đối diện với mô hình này lần đầu tiên, rất nhiều người sẽ nhận ra rằng họ điều hành nhưng không thực sự quản lý tổ chức của mình. Mô hình có thể được dùng để cơ cấu và sắp xếp quy trình của cải thiện liên tục. Nói một cách hình ảnh, quy trình cải thiện giống như chúng ta lăn bánh xe PDCA ngược lên trên (xem Hình 59.2). Mỗi vòng quay giải quyết vấn đề tương ứng với một vòng tròn PDCA.



Hình 59.2: Sự cải thiện liên tục với vòng tròn PDCA liên tiếp

Điều quan trọng là dạy cho các giám đốc sẽ phải làm việc với phương pháp cải thiện này cách sử dụng vòng tròn đó. Bằng việc đưa ra cách sử dụng rõ ràng cho vòng tròn PDCA, mọi người sẽ nhận thức đầy đủ hơn về cải thiện và lợi ích. Điều này sẽ khuyến khích mọi người tiếp tục các dự án cải thiện. Vòng tròn này có thể áp dụng vào các mục đích khác nhau, như hoàn thành một sứ mệnh, các mục tiêu, kiểm soát các vấn đề mấu chốt hoặc trong đào tạo.

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Đi qua cả bốn bước một cách hệ thống trong khi theo đuổi cải thiện trong các hoạt động cụ thể, gồm:

1. Lên kế hoạch.

Kế hoạch phía trước để thay đổi. Phân tích tình hình hiện tại và các tác động tiềm ẩn của việc chỉnh sửa trước khi làm bất cứ điều gì khác. Dự đoán các kết quả khác nhau được trông đợi, có hoặc không có lý thuyết. Làm thế nào để bạn đánh giá tác động? Bao giờ đạt được kết quả mong muốn? Lên kế hoạch để đưa các biện pháp đánh giá kết quả vào trong việc thực hiện. Lên một kế hoạch thực thi với trách nhiệm rõ ràng cho những người tham gia.

Kinh nghiệm chỉ ra rằng những câu hỏi sau sẽ hữu dụng:

• Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì?

• Điều này được gắn kết thế nào với mục đích cao hơn của tổ chức?

• Ai/những ai sẽ bị ảnh hưởng?

• Nó sẽ xảy ra ở đâu?

• Nó sẽ xảy ra bao giờ?

• Thủ tục theo từng bước là gì?

• Làm thế nào để chúng ta đánh giá sự cải thiện nói chung?

2. Thực hiện.

Khi thực thi kế hoạch, bạn phải đi theo các bước nhỏ trong những điều kiện có kiểm soát để có thể quy những cải thiện (hoặc thất bại) cho những thay đổi theo kế hoạnh trong hành động.

3. Kiểm tra.

Kiểm tra các kết quả trong thử nghiệm. Có đạt được kết quả mong muốn hay không? Nếu không thì tại sao?

4. Hành động.

Thực hiện các hành động để quy chuẩn hóa quy trình đưa đến kết quả mong muốn, hoặc trong trường hợp kết quả không như mong đợi, sử dụng kinh nghiệm làm dữ liệu cho những lần thử tới để cải thiện.

KẾT LUẬN

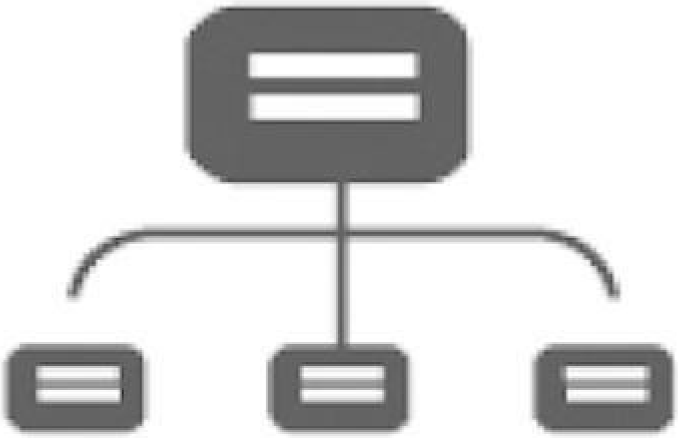
Rất nhiều tổ chức không thể vạch rõ các mục tiêu, hành động và kết quả mong muốn, mà chỉ để một người quản lý những cải thiện của bản thân họ một cách hệ thống và cố định, có hoặc không theo vòng tròn PDCA. Thêm vào đó, nó đòi hỏi kỷ luật để thực hiện toàn bộ vòng tròn PDCA, để dừng việc chữa cháy và việc thực hiện theo kiểu lên kế hoạch – thực hiện – lên kế hoạch – thực hiện. Vòng tròn PDCA

có một vài ứng dụng như: lên kế hoạch có thể chia thành xác định mục tiêu và mục đích; và xác định các phương pháp để đạt được mục đích và xác định các phương thức để đạt được mục tiêu. Thực hiện có thể chia thành đào tạo và giáo dục, và ứng dụng. Vòng tròn PDCA tạo thành một phần quan trọng của cách suy nghĩ Kaizen được miêu tả trong cuốn sách này (xem Chương 54).

THAM KHẢO

Walton, M và Deming, W.E (1986) *The Deming Management Method* (tạm dịch: Phương pháp quản lý Deming). New York, Dodd.

60. SƠ ĐỒ HÓA DÒNG GIÁ TRỊ

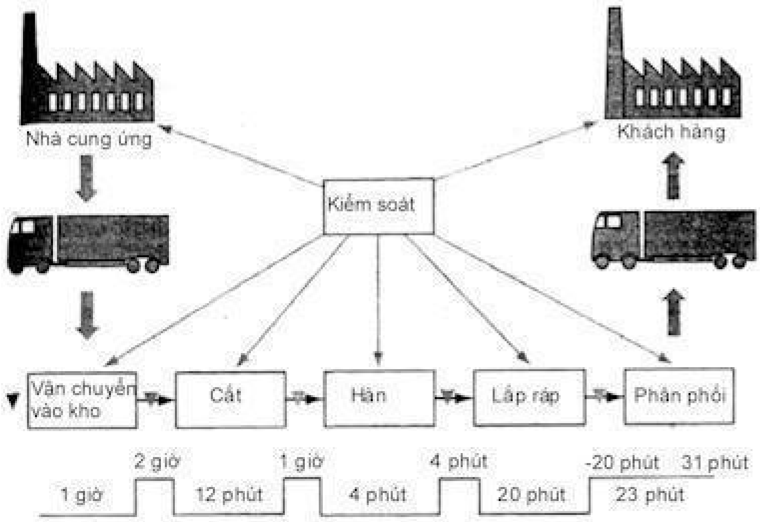


TỔNG QUAN

Sản xuất tinh gọn (xem Chương 37) tập trung vào việc gia tăng giá trị cho khách hàng và giảm thiểu các bước không tạo thêm giá trị (lãng phí). Sơ đồ hóa dòng giá trị được sử dụng trong những môi trường tinh gọn để lập ra và phân tích cả các hoạt động gia tăng và không gia tăng giá trị, và các bước trong những dòng thông tin và các quy trình. Nó hình dung các hoạt động tăng thêm giá trị cho khách hàng, và các hoạt động không tạo nên điều đó. Do các cấu trúc cố định của nó, mô hình thường có khả năng tìm ra tiềm năng cải thiện đáng kể và tương ứng với những hoạt động cải thiện.

SỬ DỤNG KHI NÀO

Sơ đồ hóa dòng giá trị thường được sử dụng trong những môi trường tinh gọn để xác định các cơ hội nhằm cải thiện thời gian sản xuất cũng như xác định việc tiết kiệm, lãng phí nguyên liệu và các hoạt động không gia tăng giá trị khác. Sơ đồ hóa các quy trình liên quan đến việc tạo ra một biểu đồ trong đó các quá trình, các luồng nguyên vật liệu và thông tin, cùng tất cả các dữ liệu quan trọng khác (như mức tồn kho, các lần xử lý và kích thước lô) được minh họa với sự giúp đỡ của các khung chương trình được chuẩn hóa cùng những biểu tượng; (xem Rother và Shook, 2003). Bản đồ này là điểm khởi đầu cho việc thiết kế một dòng giá trị mong muốn trong tương lai thật tinh gọn.



Hình 60.1: Ví dụ sơ đồ dòng giá trị

SỬ DỤNG NHƯ THẾ NÀO

Giai đoạn đầu tiên của sơ đồ hóa dòng giá trị là lập sơ đồ hiện trạng. Phân tích tình trạng hiện tại của các dòng nguyên liệu cho thông tin về các hoạt động mang lại và không mang lại giá trị gia tăng (ví dụ: thời gian vận hành máy, những khoảng trống không cần thiết, lượng sản phẩm phải làm lại, thời gian di chuyển và sự thiếu hiệu quả).

Trong giai đoạn hai, thông tin từ sơ đồ hiện trạng được sử dụng để chuẩn bị sơ đồ mong muốn trong tương lai, trong đó loại bỏ lãng phí và giảm thiểu các hoạt động không tạo ra giá trị. Những câu hỏi cần được trả lời trong suốt quá trình này là:

• Thời gian cần thiết là gì? (thời gian mong muốn giữa các đơn vị của sản lượng sản xuất, khớp với nhu cầu của khách hàng)?

• Có thể đưa ra các dòng liên tục hay không?

• Sản xuất có thể được kiểm soát bằng hệ thống sản xuất theo đơn đặt hàng hay không?

Một điều quan trọng cần ghi nhớ trong giai đoạn này là nhu cầu chỉnh sửa hệ thống sản xuất để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, trong khi giữ các quy trình linh hoạt. Giai đoạn thứ ba và quan trọng nhất là tiến hành các hoạt động nhằm thay đổi quy trình sản xuất từ trạng thái hiện tại sang gần giống nhất với trạng thái mong muốn. Tại đó, quá trình có thể bắt đầu lại từ đầu.

Một kế hoạch khôn ngoan có thể như sau:

1. Xác định (nhóm) sản phẩm nào hoặc (nhóm) dịch vụ nào cần được phân tích. Tạo ra một đội những người quản lý các quá trình và nhân viên có liên quan đến các bước khác nhau trong cả quy trình.

2. Phân tích hiện trạng và chuyển sang một kế hoạch sản xuất chung.

3. Thu thập các dữ liệu hỗ trợ cho kế hoạch sản xuất (ví dụ: lượng nguyên vật liệu, thời gian nạp

nguyên vật liệu, số nhân viên).

4. Thiết lập quá trình lý tưởng dựa trên những nhu cầu của khách hàng (trong bước này, sử dụng các thông số như công việc tối thiểu trong quá trình, các lần cài đặt ngắn và danh sách những cải thiện cần đạt tới ở trạng thái lý tưởng trong tương lai.)

5. Xác định một kế hoạch hành động để nhận biết những sự cải thiện cần đạt được trong tương lai. Kế hoạch này cần bao gồm quyền ưu tiên cho những sự cải thiện khác nhau; các hành động cần được nhân đôi cho các cá nhân, một thời gian biểu rõ ràng và sự tham gia của các nhà tài trợ.

6. Kiểm soát quá trình, và bắt đầu lại từ bước 1.

KẾT LUẬN

Sơ đồ hóa dòng giá trị không chỉ là cắt giảm sự lãng phí, mà còn là cắt giảm sự thất thường và định mức hóa việc sử dụng trang thiết bị. Mục tiêu cốt lõi của mô hình này là sản xuất chính xác thứ khách hàng cần. Do đó, nhu cầu và mong muốn của khách hàng phải được xem xét và cân nhắc trước nhất. Dữ liệu cần thiết cho phân tích dòng giá trị không phải lúc nào cũng được thể hiện hay có sẵn, có thể do dữ liệu không được thu thập có hệ thống, hoặc do lần đầu tiên quá trình quản lý được phân tích theo cách này. Hệ quả là việc phân tích sẽ tốn nhiều thời gian hơn vì phải tiến hành thêm các hoạt động thu thập dữ liệu.

Một điều kiện quan trọng nữa là mọi người đều phải tôn trọng phương pháp làm việc đã được thống nhất, để cho việc thiết kế quy trình lý tưởng tạo ra kết quả mong muốn. Việc này nghe có vẻ đơn giản, nhưng những vấn đề trong thực tế sẽ nảy sinh do mọi người vẫn có tự do nhất định trong khi thực hiện các hoạt động của mình. Lựa chọn này giờ đây đương nhiên không được phép. Sáng kiến sẽ được tập hợp thành luồng khác nhau. Thay vì cải tiến bằng việc sử dụng phương pháp làm việc hiện có, một người sẽ phải nghĩ đến việc làm cách nào để các phương pháp làm việc hiện tại tiếp tục được cải thiện.

Xác định tình trạng mong muốn trong tương lai là bước khởi đầu quan trọng cho những cải thiện. Kế hoạch hành động là điều kiện cần để bắt đầu việc ứng dụng các cải thiện. Tuy nhiên, tình trạng mới thường đòi hỏi các quy định mới, và đôi khi cả cách hành xử mới. Nếu hai yếu tố này không được xem xét thật cẩn thận trong kế hoạch hành động (và cả trong ứng dụng), sẽ có rủi ro quay trở lại tình trạng cũ. Việc tạo ra các sơ đồ hiện trạng và tình trạng trong tương lai là một sự lãng phí về thời gian trừ khi các hành động cần thiết tiếp theo được tiến hành.

THAM KHẢO

Rother, M. và Shook, J. (2003) *Learning to See: Value stream mapping to add value and eliminate muda* (tạm dịch: Học để nhìn nhận: Sơ đồ hóa dòng giá trị để tăng tạo thêm giá trị và cắt giảm lãng phí). Cambridge, MA: Viện Lean Enterprise.

PHỤ LỤC

MA TRẬN MÔ HÌNH/ PHÂN LOẠI CÁC MÔ HÌNH

	Chiến lược và tổ chức	Tài chính và quản trị	Tiếp thị và bán hàng	Điều hành, quản lý chuỗi cung ứng và mua sắm	Quản lý công nghệ và sáng tạo	Quản trị nguồn nhân lực, lãnh đạo và thay đổi
Chiến lược						
Bảng sản phẩm/ thị trường Ansoff	x					
Ma trận BCG	x					
Chiến lược Đại Dương Xanh					x	
Phân tích cạnh tranh: 5 thế lực của Porter	x					
Năng lực cốt lõi	x					
Mô hình tăng trưởng của Greiner	x					

	Chiến lược và tổ chức	Tài chính và quản trị	Tiếp thị và bán hàng	Điều hành, quản lý chuỗi cung ứng và mua sắm	Quản lý công nghệ và sáng tân	Quản trị nguồn nhân lực, lãnh đạo và thay đổi
Những năng lực khác biệt của Kay	x					
Tổ chức hướng thị trường						
Sử dụng nguồn lực bên ngoài/nước ngoài	x		x			
Sơ đồ hóa lộ trình					x	
Hoạch định kịch bản	x					
Hội thoại chiến lược	x					
Hoạch định chiến lược nguồn vốn nhân lực						x
Mô hình quản lý chiến lược nguồn nhân lực						x
Phân tích SWOT						
Chuỗi giá trị	x					
Quản lý dựa trên giá trị	x					
Các quy tắc giá trị của Treacy và Wiersema	x	x				
Chiến thuật						
Cấu trúc 7-S						
Tính phí dựa trên hoạt động	x					
Bia và Nohria - lý thuyết E&O	x					
So chuẩn						x
Tái thiết kế quy trình kinh doanh		x		x		
Giá trị cạnh tranh của hiệu quả tổ chức						

	Chiến lược và tổ chức	Tài chính và quản trị	Tiếp thị và bán hàng	Điều hành, quản lý chuỗi cung ứng và mua sắm	Quản lý công nghệ và sáng tân	Quản trị nguồn nhân lực, lãnh đạo và thay đổi
Bốn góc phần tư cốt lõi						x
Bảy thói quen của người thành đạt của Covey						x
Kim tự tháp của Curry						x
Phân tích DuPont			x			
Định giá tại cổng nhà máy		x				
Mô hình liên kết chiến lược của Henderson và Venkatraman				x		
Các chiều văn hóa của Hofstede					x	
Tháp thu mua và cung ứng						x
Chu kỳ sáng tân						
4P trong tiếp thị của Kotler				x		
Tám giai đoạn thay đổi của Kotter			x		x	
Mô hình thu mua của Krakjic						x
Tư duy tinh gọn/sản xuất tức thời				x		
Phân tích MABA				x		
Mô hình lương thưởng của Mikovich			x			
Cấu hình của Mintzberg						x
Mô hình thu mua của Monczka	x					
Phân tích giá trị phụ trội				x		

	Chiến lược và tổ chức	Tài chính và quản trị	Tiếp thị và bán hàng	Điều hành, quản lý chuỗi cung ứng và mua sắm	Quản lý công nghệ và sáng tân	Quản trị nguồn nhân lực, lãnh đạo và thay đổi
Sản xuất đáp ứng nhanh						
Quy tắc thứ năm của Senge		x				
Sáu Sigma				x		
Mô hình ưu việt EFQM						x
Lý thuyết các điểm hạn chế				x		
Quản lý tồn kho bởi nhà cung cấp	x			x		
Hoạt động				x		
Thẻ điểm cân bằng						
Vai trò nhóm của Belbin		x				
Năm cánh sao thương hiệu						x
Bốn góc thay đổi			x			
Dòng tiền chiết khấu						x
Mô hình Kaizen/Gemba		x				
Những vai trò quản lý của Mintzberg				x		x
Phân tích rủi ro và thành quả						
Phân tích căn nguyên/Phân tích Pareto	x					
Sáu chiếc mũ tư duy của De Bono				x		
Vòng tròn Deming: lên kế hoạch – thực hiện – kiểm tra – hành động				x		x
Sơ đồ hóa dòng giá trị				x		

Chiến lược và tổ chức

Bảng sản phẩm/ thị trường Ansoff

Ma trận BCG

Phân tích cạnh tranh: 5 thế lực của Porter

Năng lực cốt lõi

Mô hình tăng trưởng của Greiner

Những năng lực khác biệt của Kay

Sử dụng nguồn lực bên ngoài/nước ngoài

Hoạch định kịch bản

Hội thoại chiến lược

Phân tích SWOT

Chuỗi giá trị

Các quy tắc giá trị của Treacy và Wiersema

Cấu trúc 7-S

Cấu hình của Mintzberg

Mô hình ưu việt EFQM

Phân tích rủi ro và thành quả

Tài chính và quản trị

Quản lý dựa trên giá trị

Tính phí dựa trên hoạt động

So chuẩn

Phân tích DuPont

Phân tích giá trị phụ trội

Thẻ điểm cân bằng

Dòng tiền chiết khấu

Tiếp thị và bán hàng

Tổ chức hướng thị trường

Kim tự tháp của Curry

4P trong tiếp thị của Kotler

Phân tich MABA

Năm cánh sao thương hiệu

Điều hành, quản lý chuỗi cung ứng và mua sắm

Tái thiết kế quy trình kinh doanh

Định giá tại cổng nhà máy

Tháp thu mua và cung ứng

Mô hình thu mua của Krakjic

Tư duy tinh gọn/sản xuất tức thời

Mô hình thu mua của Monczka

Sản xuất đáp ứng nhanh

Sáu Sigma

Lý thuyết các điểm hạn chế

Quản lý tồn kho bởi nhà cung cấp

Mô hình Kaizen/Gemba

Phân tích căn nguyên/Phân tích Pareto

Vòng tròn Deming: lên kế hoạch – thực hiện – kiểm tra – hành động

Sơ đồ hóa dòng giá trị

Quản lý công nghệ và sáng tân

Chiến lược Đại Dương Xanh

Sơ đồ hóa lộ trình

Mô hình quản lý chiến lược của Henderson và Venkatraman

Chu kỳ sáng tân

Quản trị nguồn nhân lực, lãnh đạo và thay đổi

Hoạch định chiến lược nguồn vốn nhân lực

Mô hình quản lý chiến lược nguồn nhân lực

Bia và Nohria - lý thuyết E&O

Giá trị cạnh tranh của hiệu quả tổ chức

Bốn góc phần tư cốt lõi

Bảy thói quen của người thành đạt của Covey

Các chiều văn hóa của Hofstede

Tám giai đoạn thay đổi của Kotter

Mô hình lương thưởng của Mikovich

Quy tắc thứ năm của Senge

Vai trò nhóm của Belbin

Bốn góc thay đổi

Những vai trò quản lý của Mintzberg

Sáu chiếc mũ tư duy của De Bono